وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجـــــزائر - بن يوسف بن خدة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم المكتبات والتوثيق

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات والتوثيق تحت عنوان:

استخدام المعلومات من قبل المدراء في اتخاذ القرارات الإدارية

دراسة ميدانية لبعض مراكز المعلومات بالجمهورية اليمنية

إعداد الطالب:

فواز الحمدي

إشراف:

د/ وهيبة غرارمي سعيدي

الجزائر: 2010

بسم الله الرحمن الرحيم

وَعَلَّمَ ءَادَمَ ٱلْأَسْمَآءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى
ٱلْمَلَٰٓئِكَةِ فَقَالَ أَنۢبِـُٔونِى بِأَسْمَآءِ هَٰٓؤُلَآءِ إِن كُنتُمْ
صَٰدِقِينَ(31)قَالُوا۟ سُبْحَٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَآ إِلَّا مَا
عَلَّمْتَنَآ إِنَّكَ أَنتَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْحَكِيمُ(32)

سورة البقرة: الآية 31-32

إهداء

إلى وطني الغالي "الجمهورية اليمنية".

إلى من قال فيهما المولى عز وجل، وبالوالدين احسانا .

إلى النور الذي أضاء دربي و جعل السعادة رمزاً يحملهُ قلبي، إلى رجائي في شدتي وعزائي، إلى من كرسا حياتهما في سبيل إعدادي وإسعادي، إلى من تعبا في حياتهما من أجل تربيتي وتعليمي، وسأظل اعترف بجميلهما ما حييت، إلى القلبين اللذين لا يعرفان إلا الحب و العطاء.

إلى من حملتني تسعة أشهر، إلى الزكية الطهور، إلى أول كلمة نطقها لساني، إلى رمز العطف و الحنان إلى (أمي).

وإلى الذي لبس ثوب التعب و ألبسني ثوب الراحة والهناء إليك (أبي) العزيز.

إلى إخـــــــوتي بنين وبنات.

إلى الروح الطيبة المرحوم أستاذي الدكتور محمد السنباني (اليمن)

إلى الجزائر الحبيبة التي احتضنتني في صروحها العلمية الشامخة طيلة مدة التمدرس. اهدي ثمرة جهدي المتواضع.

فواز

شكر و عرفان

أوجه أسمى وأغلى وأرقى معاني الشكر والعرفان إلى أستاذتي القديرة/ ***الدكتورة غرارمي وهيبه*** على مجهوداتها الطيبة وملاحظاتها القيمة فلقد كانت معي في البحث خطوة خطوة وزرعت فيا العزيمة و الإرادة لانجاز هذا العمل فشكراً لكِ أستاذتي.

لولا المعلم ما قرأت كتاباً .... ولا كتب الحروف ذراعي

بفضله جزت الفضاء محلقاً .... و بعلمه شق الظلام شعاعي

كما أوجه جزيل الشكر والعرفان إلى **أساتذة قسم علم المكتبات والتوثيق بجامعة الجزائر** لما بذلوه من جهود في سبيل تكويننا، كما أتقدم بالشكر إلى **الدكتور عبدالله الفضلي رئيس قسم المكتبات بجامعة صنعاء وجميع الدكاترة بالقسم**.

وأيضاً أتقدم بشكري الجزيل **للدكتور بشار مطهر، والأستاذ صادق الحميري بتقديمهم العون لي**.

كما اشكر الأستاذ عبدالفتاح الهتار الذي لم يبخل بوقته وجهده في مساعدتي لانجاز هذه المذكرة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الزملاء الأعزاء/ **حسام الاديمي، صبري حماد وإخوانه، واحمد هاجر، ومحمد مطهر، فاروق يعلى** ... وكل يد قدمت لي العون.

الطالب/ فواز عبدالله الحمدي

بطاقة فهرسية:

عبدالله الحمدي، فواز

استخدام المعلومات من قبل المدراء في اتخاذ القرارات الإدارية/ دراسة ميدانية لبعض مراكز المعلومات بالجمهورية اليمنية.- فواز عبدالله الحمدي؛ إشراف وهيبة غرارمي سعيدي- الجزائر: [د.ن]، 2010.- 170 ورقة + جداول، أشكال؛ 28 سم.

مذكرة ماجستير: علم المكتبات و التوثيق: الجزائر: 2010

غرارمي سعيدي، وهيبة . إشراف.

المستخلص:

في عصرنا الحالي وفي جميع الأعمال الإنسانية أصبحت المعلومة الصحيحة تعتبر أهم مصدر لاتخاذ القرار الجيد. ونتيجة للثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي نشهدها في عصرنا الحاضر والتنافس المحموم بين المراكز المعلوماتية للحصول على أكبر المكاسب، وتقديم أفضل الخدمات التي ترضي احتياجات المستفيدين قدر المستطاع، والغرض من رسالة الماجستير هاته هو استقصاء كيفية استخدام المعلومات من قبل مدراء مراكز المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية.

إن المتتبع لما كتب حول هذا الموضوع في أدب المعلومات والأعمال يلاحظ أنه من المتفق عليه انه كلما كانت المعلومات ذات نوعية جيدة، وكلما توافر اكبر قدر منها لمتخذي القرار أدى ذلك إلى اتخاذ قرارات صائبة تضمن بقاء المؤسسات المعلوماتية واستمرارها في ضمن التنَافس المحموم.

وتهدف هذه الدراسة للتعرف على كيفية استخدام المعلومات من قبل المدراء في اتخاذهم للقرارات وحل المشكلات الإدارية، وخصائص المعلومات التي يعتمدون عليها عند اتخاذهم قرار إداري، ومصادر المعلومات المفضلة لديهم، وأنواع المعلومات التي يهتمون بها أثناء اتخاذهم لقراراتهم الإدارية، والدور الذي يقوم به أخصائي المعلومات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري، والمشكلات والصعوبات التي يواجهونها أثناء تجميعهم للمعلومات في اتخاذهم قرار إداري.

الكلمات الدالة: استخدام، المعلومات؛ المدراء؛ اتخاذ القرارات؛ مراكز المعلومات؛ الجمهورية اليمنية.

Abstract:

Now a day's in every field of human working right information is considered as the most important resource of good decision making. Cause quietly and because of technological and information revolution, we are witnessing a fierce competition between information centers to get the biggest gains and to provide the best services to information needers.

The purpose of this master's thesis is to investigate the use of information by managers of information centers in managerial decision-making. This is examined through a literature study on the Important of the amount and good quality information in taking good administrative decisions that will ensure the survival of these information centers despite the fierce competition.

This study is an attempt to examine the use of information by managers for good decision making and the characteristics of the information upon which they rely when making an administrative decision, their favorite information sources, the type of information they are interested in when taking decisions, the role of information specialists to facilitate decision-making and finally problems and difficulties faced by the managers while gathering information.

Key words: use, information; managers; decision-making; information centers; Republic of Yemen.

Résumé:

Or, un jour dans tous les domaines des ressources humaines de l'information travaillant droit est considéré comme la ressource la plus importante de prise de décisions judicieuses, à la suite de la révolution technologique et informatique dont nous sommes les témoins dans notre époque et la concurrence féroce entre les centres d'information pour obtenir les gains les plus importants, et fournir les meilleurs services pour satisfaire les besoins des bénéficiaires dans la mesure du possible, notre étude est donc intitulée «Utilisation des informations par les gestionnaires de centres d'information dans la prise de décisions de gestion: une étude sur le terrain de certains des centres d'information de la République du Yémen".

Ceux qui suivent tout ce qui s'écrit sur ce thème dans la littérature et notes d'affaires, remarqueront qu'il est convenu que chaque fois que l'information était de bonne qualité, et chaque fois qu'elle est disponible en quantité plus grandes, cela abouti à une bonne prise de décisions pour assurer la survie des institutions de l'information malgré la concurrence.

L'objectif de cette étude était de déterminer comment sont utilisées les informations par les membres de l'encadrement supérieur et intermédiaire dans leurs prise de décisions et la résolution de leurs problèmes administratifs, et quels sont les caractéristiques de l'information dont ils dépendent lorsqu'il prennent une décision administrative, et quelles sont leurs sources d'information favorites, et les types d'informations qui les intéressent dans le cadre de leur prise de décision administrative, et le rôle effectué par le spécialiste de l'information pour faciliter le processus décisionnel, et quels sont les problèmes administratifs et les difficultés qu'il rencontre lors de l'acquisition de l'information pour sa prise de décision administrative.

Mots clés: l'utilisation des informations; gestionnaires prise de décision; centres d'information; République du Yémen

قائمة المحتويات

الإطار المنهجي للبحث

مقدمة

الفصل الأول

1. المعلومات مفاهيمها وارتباطاتها

الفصل الثاني

2. اتخاذ القرارات

الفصل الثالث

3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

قائمـــــــــــــــة الجـــــــــــــــداول

قائمــــــــــــــــة الإشكـــــــــــــال

مقدمـــــــــة

مقدمة:

بلا شك أننا نعيش في الوقت الحالي في عصر المعلومات، الذي بات طاغياً أي (المعلومات) في شتّى ميادين المعرفة، وأصبحت القوة والعجلة الدافعة لرقي الأمم والمجتمعات، فالمعلومات أصبحت تشكل دعامة وثروة وطنية شأنها شأن الثروات الأخرى، فهي بمثابة القلب النابض للحياة المعاصرة، والركيزة الأساسية لصنع واتخاذ القرار سياسياً واجتماعياً وعسكرياً...الخ.

وتقول **شيماء** "أنى ذهبنا، وأجلنا النظر وكيفما بحثنا وتبصرنا، نجد أنفسنا في مواجهة المعلومات، ومرد ذلك يعود بالتأكيد إلى وجود متغيرين أساسيين يعيشهما العالم اليوم، هما:

1- الوفرة في المعلومات وعلى جميع المستويات.

2- التعقيد الذي تعيشه الإنسانية المعاصرة، جعل التخصص في عملية جمع وتنظيم المعلومات أمراً ضرورياً ولا بد منه كي يستطيع الانتفاع بالمعلومة من عقليات مختلفة ونماذج متباينة القصور والإدراك "[1].

أي انهُ لم يعد هناك أي شك في أن المعلومات أصبحت في عصرنا الحالي مورداً جديداً ورئيسياً لأي منظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو حجمها أو ملكيتها.

ولقد أصبحت المعلومات بالنسبة لمنظمات الأعمال المعاصرة والناجحة بمثابة القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها لممارسة أعمالها في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمعقدة والتي تحيط بالمنظمة حالياً أو مستقبلاً.

وتشكل المعلومات العمود الفقري للعمل الإداري عامة ولعملية اتخاذ القرارات مهما كان نوعها أو حجمها خاصة، وتكتسي المعلومات هذه الأهمية في العمل الإداري لان القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار[2].

---

[1] غولي، شيماء عادل القرة. **المعلومات والقرار العربي** في: النبأ. ع 27، تشرين الأول (2004). [على المباشر]. متاح في: <http://annabaa.org/nbahome/nba72/malomat.htm>. اطلع عليه يوم 2009/01/25.

[2] ياغي، محمد عبد الفتاح. **اتخاذ القرارات التنظيمية**. الرياض: جامعة الملك سعود. ص 74.

وعليه لا يمكن تصور أن هناك منظمة إدارية عامة أو خاصة تقوم بتأدية مهامها ووظائفها من أجل تحقيق أهدافها دون أن يتم فيها اتخاذ قرارات تحدد الآليات ومن ثم الطرق والوسائل التي سوف تؤدي بها هذه الأعمال والوظائف.

وبما أن المعلومات تعتبر مادة القرار الإداري، وان نجاح أي قرار يتوقف على مدى صحة هذه المادة ودقتها وطريقة تنظيمها وتأمينها وتخزينها وإتاحتها إلى المراكز التي تحتاج إليها على جميع المستويات والنشاطات، فقد أصبحت نتيجة لذلك أحد الموارد الهامة في إدارة الأنشطة في المنظمات الإدارية المعاصرة العامة والخاصة، وأصبحت طرق جمع البيانات، ووسائل معالجتها، وأدوات حفظ المعلومات، ووسائل نقلها وتبادلها، تحظى باهتمام متزايد وتطورات متسارعة، الأمر نفسه الذي جعل ذلك عنصراً أساسياً وضرورياً لمواكبه التطور.

وإدراكاً من الجمهورية اليمنية لأهمية المعلومات خاصة مُنذ قيامها بتنفيذ برنامج الإصلاح المالي والإداري في مارس **1995م**، اتجهت إلى تشجيع إنشاء مراكز وإدارات للمعلومات في بعض الأجهزة الحكومية، كما تم إنشاء الجهاز المركزي للإحصاء، والمركز الوطني للوثائق، والمركز الوطني للمعلومات بهدف إيجاد كيان مؤسسي حكومي يتولى إدارة وتطوير نظام وطني متكامل للمعلومات وتحقيق مرجعية معلوماتية موحدة تؤمن توفير البيانات والمعلومات اللازمة لرسم السياسات واتخاذ القرارات وتزويد الأجهزة الحكومية بكافة المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب (كلاً حسب الاختصاص المناط به)[3].

وعليه فإن دراستنا هذه بعنوان (**استخدام المعلومات من قبل المدراء في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية لبعض مراكز المعلومات بالجمهورية اليمنية**)، تحاول المساهمة في الكشف عن خصائص سلوك مديري مراكز المعلومات الحكومية لدى استخدامهم للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية، بما يساعد على تصميم نظام للمعلومات يتلاءم مع الحاجية المعلوماتية لهذه الفئة من المستفيدين، وعلى

3 المركز الوطني للمعلومات. [على المباشر]. متاح في: _<http://www.yemen-nic.info/>. تم الاطلاع عليه في يوم 2009/01/30.

وضع برنامج لتدريب هؤلاء المديرين لتمكينهم من الاستفادة المثلى من مصادر المعلومات المتاحة في المجال.

الإطار المنهجي للبحث

- أهمية الدراسة
- أسباب اختيار الموضوع
- أهداف الدراسة
- الإشكالية
- الفرضيات
- تحديد المفاهيم
- الدراسات السابقة
- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- صعوبات الدراسة

1. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تطرقه، حيث أن المعلومات تمثل إحدى الموارد الإستراتيجية الأساسية للمنظمات الإدارية العامة والخاصة والتي تتيح لها القيام بوظائفها، وممارسة أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعليه، كما تعتبر نقطة البداية للقيام بأي وظيفة من وظائف الإدارة بشكل عام، وعملية صنع القرار الإداري بشكل خاص.

وعليه فإن لهذه الدراسة أهمية تتمثل في الجانب المعرفي، وأخرى في الجانب العملي يمكن الإشارة إليهما على النحو الآتي:

1.1. الجانب المعرفي:

- إن هذه الدراسة تمهد الطريق أمام الباحثين للقيام بدراسات في هذا المجال، وذلك لأهمية الموضوع وحداثته.
- تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية تفيد الباحثين وتثري المكتبات اليمنية التي تفتقر إلى مثل هذا الموضوع.

2.1. الجانب العملي:

- تتجلى أهميتها في أنها موجهة لمعرفة استخدام المعلومات من قبل المدراء في صناعة القرارات الإدارية في المراكز المعلوماتية في الجمهورية اليمنية، خاصة وان الجمهورية اليمنية منذ عام **1995**، انتهجت برنامج الإصلاح المالي والإداري، الذي من خلاله برز توجه حكومي إلى معالجة المشاكل والمعوقات الموجودة في بيئة الإدارة العامة، حيث اتضح أن عدم توفر المعلومات من أهم المشاكل والمعوقات التي تحد من عمل الأجهزة الإدارية سواء بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة.

- يتوقع الباحث من هذه الدراسة أن تلفت أنظار أصحاب القرار في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا) في مراكز المعلومات في الجمهورية اليمنية إلى ضرورة الاهتمام والاعتماد على المعلومات كقاعدة أساسية لهم في عملية صناعة القرارات الإدارية.

- ان اطلاع متخذي القرارات في الجمهورية اليمنية على نتائج وتوصيات الدراسة تلفت نظرهم إلى أدراك القيمة العلمية للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، بما يساعدهم على تصميم نظام معلوماتي يتلاءم مع الحاجيات المعلوماتية لهذه الفئة من المستفيدين، والعمل على وضع برنامج لتدريب هؤلاء متخذي القرارات لتمكينهم من الاستفادة المثلى من مصادر المعلومات في هذا المجال، والقيام بوضع استراتيجيات لمواجهة الصعوبات التي قد تواجههم في المستقبل.

2. أسباب اختيار الموضوع:

- التحديات التي تفرضها المعلومات في المجال الإداري في المراكز المعلوماتية بشكل عام وفي مجال اتخاذ القرارات بشكل خاص.
- ندرة الدراسات في هذا المجال على مستوى الجمهورية اليمنية.
- الميول والرغبة في خوض هذا الموضوع.

3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة ما إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات (المنصب الإداري، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) و:

- خطوات عملية اتخاذ القرارات.
- خصائص المعلومات التي يعتمد عليها المدراء في عملية اتخاذ القرارات.
- مصادر المعلومات المفضلة لديهم في عملية اتخاذ القرار الإداري.
- أنواع المعلومات التي يستخدمونها في اتخاذ القرارات الإدارية.
- الصعوبات التي تواجههم أثناء جمعهم للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- وصف كيفية استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية في مراكز المعلومات بالجمهورية اليمنية.
- تشخيص بعض المعوقات والمشكلات القائمة في استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات، ووضع الحلول والمقترحات التي من شأنها تعمل على تحسين عملية صنع واتخاذ القرار الإداري.
- التعريف ببعض مراكز المعلومات في العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.

4. إشكاليه الدراسة:

بما أننا لا نستطيع أن نمارس حياتنا اليومية دون الاختيار بين الأشياء، المواقف الأشخاص، ولا يمكن تقبل أي شيء بأي شكل، في أي وقت دون تقييمه وتحليله، وبذلك فنحن في أمس الحاجة للحكم على هذا وذاك، واختيار أحد الأعمال والأنشطة أو الأشخاص أو السلوكيات، بناءً على معايير معينة وكل ذلك يحتاج إلى قرارات.

ومن ثم فنحن في جميع مراحل حياتنا ومع اختلاف الأنماط والمراكز والأعمال متخذي قرارات[1].

وإذا كان لعملية اتخاذ القرارات هذه الأهمية في حياتنا العادية، فأنها تكتسب أهمية أكبر في حياتنا العملية، خاصة إذا ما كنا في مجال الإدارة حيث نمارس الأعمال والوظائف الإدارية، حيث تُعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية إحدى الوظائف الأساسية للإدارة.

في حين يرى **غراب** أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ليست إحدى وظائف الإدارة فقط بل جوهر العملية الإدارية، ونقطة الانطلاق بالنسبة للأنشطة والتصرفات التي تتم داخل التنظيم الإداري، وتلك التي تتعلق بتفاعلاته مع بيئته الخارجية، كما أنها أساس عمل القائد الإداري في مختلف المستويات الإدارية (التنفيذية المباشرة، الوسطى، العليا)[2].

وتمثل المعلومات المورد الأساسي للمنظمات الإدارية العامة والخاصة والتي تتيح لها القيام بوظائفها، وممارسة أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعليه، كما تعتبر نقطة البداية للقيام بأي وظيفة من وظائف الإدارة بشكل عام، وعملية صنع القرار الإداري بشكل خاص.

ومن جانب أخر لكي يتم صناعة القرار الإداري بفاعلية لا بد من توافر معلومات جيدة، حيث أن أكبر المشاكل التي يواجهها صانعو القرار هي الحصول على معلومات

- ملائمة لاحتياجاته ويمكنه الاعتماد عليها.

---

[1] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. **نظم المعلومات الإدارية**: الأسس والمبادئ. القاهرة: المكتبة العصرية، 2002. ص 241.

[2] غراب، كامل السيد. **نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة تحليلية**. في: مجلة الإدارة العامة. مج 27، ع 56، ديسمبر (1987). ص 7 ــ 42.

- دقيقة وذات علاقة بالموضوع.
- حديثة.
- ان تصله في الوقت المناسب.

ونظراً للنمو المطرد للمعلومات في شتّى مجالات المعرفة بشكل عام وتنوعها في المجال الإداري بشكل خاص أصبح من الصعب أو من المستحيل على متخذ القرار أن يتحصل على ما يريده من معلومات جيدة وذات كفاية عالية من أجل اتخاذ القرار الإداري، فلذلك كان لا بد لهُ غالباً من اللجوء إلى خبرته الشخصية، وفي بعض الأحيان قد يلجأ إلى اتخاذ القرار معتمداً على حدسه وتخمينه، إلا أن هذه المصادر عادةً لا تكون محل ثقة وإيقان بأنها تحل المشكلة محل القرار، وذلك للآثار السلبية التي قد تترتب عليها كل هذا يستدعي اللجوء إلى أخصائي معلومات يقوم بإمداد المدير بالمعلومات المنقحة التي تتلاءم مع المشكلة محل القرار.

وعلى أساس ما تقدم، تنبهت كثير من الحكومات والمؤسسات إلى أهمية إنشاء مراكز المعلومات الداعمة لاتخاذ القرار، وتُعد الجمهورية اليمنية أحد هذه الدول التي سعت إلى إنشاء مراكز معلومات داعمة لاتخاذ القرار منها: المركز الوطني للمعلومات، والمركز الوطني للوثائق، والجهاز المركزي للإحصاء.

فإذا كان في الإمكان سابقاً إن يتخذ أحد المدراء قراره وفقاً لوجهة نظره ونظر من حوله وبعيداً عن المنهجية والدراسات والمعلومات التي تدعم عملية اتخاذ القرار، فأنه لم يعد من الممكن قبوله في وقتنا الحالي ما لم يتم تبريره.

أي انهُ توجب على المدراء دراسة ما يترتب على قراراتهم من أثار سلبية أو ايجابية؛ وذلك لا يتم إلا بتوافر المعلومات ذات نوعية جيدة التي من شأنها تشكل الخلفية الملائمة لصنع القرار وتدعم صحة وقناعة صانع القرار.

ومن هذا المنطلق، فان هذه الدراسة تركز على مشكلة بحثية جوهرية أساسها التساؤل عن:

كيفية استخدام المعلومات من قبل المدراء في اتخاذ القرارات الإدارية في مراكز المعلومات بالجمهورية اليمنية.

ويندرج ضمن هذا الإشكال التساؤلات الفرعية التالية:

* بيان مدى أهمية الحصول على المعلومات في خطوات عملية اتخاذ القرار الإداري؟

* ماهي خصائص المعلومات التي يهتمون بها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية؟

* ما أنواع المعلومات التي يستخدمونها إثناء عملية اتخاذ القرارات الإدارية؟

* ماهي أهم مصادر المعلومات المفضلة لديهم أثناء اتخاذهم القرار الإداري ؟

* ما الدور الذي يلعبه أخصائي المعلومات في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية للمدراء؟

* ماهي المشكلات والصعوبات التي تواجه مدراء مراكز المعلومات أثناء بحثهم عن المعلومات اللازمة في اتخاذ القرارات الإدارية؟

* كيف يستخدم المدراء المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية؛ بمعنى هل هناك فروق في استخدام المعلومات من قبل المدراء في اتخاذ القرارات الإدارية؟

وفي دراستنا الحالية سنحاول الإجابة على الإشكالية وتساؤلاتها من خلال توضيح بعض الفروق الفردية لمتخذي القرارات في كيفية استخدامهم للمعلومات، إضافة إلى توصيف بعض المشكلات والمعوقات التي يواجهونها أثناء اتخاذهم قرارات إدارية

ووضع الحلول والمقترحات التي نأمل من خلالها أن تحسن عملية اتخاذ القرارات في مراكز المعلومات في الجمهورية اليمنية.

5. فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على هذا التساؤل اعتمدت الدراسة على إثبات أو نفي الفرضيات الآتية:

- توجد فروق بين المتغيرات (المنصب الإداري، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) وخطوات اتخاذ القرار الإداري.
- توجد فروق بين المتغيرات (المنصب الإداري، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) وخصائص المعلومات التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرار الإداري.
- توجد فروق بين المتغيرات (المنصب الإداري، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) ومصادر المعلومات المفضلة لديهم في اتخاذ القرار الإداري.
- توجد فروق بين المتغيرات (المنصب الإداري، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) وأنواع المعلومات التي يستخدمونها في اتخاذ القرار الإداري.
- توجد فروق بين المتغيرات (المنصب الإداري، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) والدور الذي يقوم به أخصائي المعلومات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري.
- توجد فروق بين المتغيرات (المنصب الإداري، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) والصعوبات التي تواجههم أثناء تجميعهم للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الإداري.

6. مفاهيم الدراسة:

- **استخدام:**

عرف **Line1974** الاستخدام بأنه "ما يستخدمه الفرد فعلياً من المعلومات، أي انه الاستخدام الفعلي للمعلومات التي يحتاجها بالفعل"[1].

- **المعلومات:**

يقصد "بالمعلومات **(Information)**، ومفردها الذي يستخدم أحياناً باسم معلومة. تعرفها الموسوعة البريطانية بأنها الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة. ويكون ذلك التبادل عادةً عبر وسائل الاتصال المختلفة، عبر مراكز ونظم المعلومات المختلفة في المجتمع"[2].

- **اتخاذ القرارات:**

وتعني "عملية اتخاذ القرار بالإنجليزية **Decision Making** هي الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وهو الوصول إلى اتخاذ قرار مناسب لتطوير المؤسسة أو إلى حل مشكلة ما تواجهها المؤسسة"[3].

---

[1] بقلة، محمد زهير. **سلوك طلاب الدراسات العليا في الحصول على المعلومات**. في: المجلة العربية للمعلومات. مج 23، ع 1، (2002). ص 13.

[2] قنديلجي، عامر إبراهيم، السامرائي، إيمان فاضل. **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**.عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2009. ص 28 ـــ 29.

[3] ويكبيديا الموسوعة الحرة. **اتخاذ القرار**. [على المباشر]. متاح في: <ar.Wikipedia.org/wiki اتخاذ_القرار>. تم الاطلاع عليه في يوم: 2010/01/25.

7. الدراسات السابقة:

على الرغم من الأهمية الجوهرية التي تلعبها المعلومات في أداء الأعمال الإدارية فقد لوحظ أن هناك نقصاً كبيراً في البحوث العلمية حول المدراء كمستخدمين للمعلومات فيما كتب من أدب في مجال المكتبات والمعلومات، كما أن مسحاً لما كتب حول هذا الموضوع في الدول العربية يوضح مدى ندرة الدراسات العربية في هذا المجال[1].

وعليه فإن الباحث قد اجتهد في الحصول على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة أما بصوره مباشرة أو غير مباشرة، وذلك للاستفادة منها في التعرف إلى:

- القيمة العلمية لكل دراسة من هذه الدراسات.
- تبرير أهمية الدراسة الحالية من خلال المقارنة بينها وبين هذه الدراسات.
- استقراء واستنباط ما يمكن استقراؤه واستنباطه من هذه الدراسات بالقدر الذي يخدم موضوع وأهداف الدراسة.

وسوف يقوم الباحث باستعراض أهم الدراسات السابقة التي حصل عليها وفقاً لسنة نشرها على النحو الآتي:

[1] بوعزة، عبد المجيد صالح. **واقع استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبل مديري المؤسسات الصناعية الخليجية: منطقة الرسيل العمانية نموذجاً**. في: مجلة مكتبه الملك فهد الوطنية. مج 9، ع 1، مارس – أغسطس (2003). ص 80. [على المباشر]. متاح في: <http://www.kfnl.gov.sa/>. اطلع عليه في يوم: [2009/01/10].

- **دراسة خاشقجي (1990)**:[1]

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان **"عملية صنع القرارات الإدارية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة"**، وقد هدفت إلى التعرف على المراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات الإدارية في القطاع العام، مقارنة ترتيب مراحل عملية صنع القرارات في ثلاث منظمات في القطاع العام تتمثل في وزارة الصحة، المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، الشركة السعودية للصناعات الأساسية، كما هدفت أيضاً إلى التعرف إلى العوامل التي تحكم مراحل عملية صنع القرار الإداري في القطاع العام، وتكونت عينة الدراسة من فئة المديرين في المنظمات الثلاث المذكورة سابقاً حيث بلغ عدد أفراد العينة **152** مديراً يمثلون المستويات الإدارية العليا، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تشابه الخطوات التي يمر بها صنع القرار الإداري في المنظمات الإدارية محل الدراسة بالخطوات التي يتناولها علماء الإدارة في كتاباتهم، وذلك من حيث التسلسل والتعاقب.

- تحكم عملية صنع القرارات الإدارية في الممارسات العملية عوامل تؤدي إلى صعوبة تقسيم مراحلها من الناحية العملية لتتطابق مع المراحل العلمية تماما ولذلك فان القرار الإداري في الممارسات العملية يتأثر وفقا لطبيعة المشكلة محل القرار، وأهمية القرار ونوعية القرار، ونمط المنظمة التي يعمل بها المدير والوقت المتاح لصنع القرارات الإدارية، ونوعية القوى البشرية المتاحة، وطبيعة الموقف الذي يواجه المدير، وتوفر النواحي المادية المتاحة له والضغوط الخارجية والداخلية عليه.

---

[1] خاشقجي، هاني يوسف. **عملية صنع القرار الإداري في القطاع العام في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة**. في: مجلة جامعة الملك عبد العزيز ـــ الاقتصاد والإدارة. مج 3، (1990). ص217 ـــ 231.

- يمكن بناء نموذج لمراحل عملية صنع القرار الإداري من الناحية العملية على أساس السلوك الفعلي للمديرين متخذي القرار الأمر الذي يعطي نموذج الدراسة السلوكي فرصة لإخضاع المراحل العملية لصنع القرارات الإدارية من الناحية العملية في أحد المنظمات العامة بطريقة تجريبية يساعد المديرين فيها على فهم ودراسة صنع القرار الإداري.

وبالرغم من اختلاف هدف الدراسة الحالية عن هدف هذه الدراسة، إلا أن الباحث أفاد منها في تغطية جزء من الخلفية النظرية المتعلقة بخطوات عملية صنع القرارات الإدارية.

- **دراسة Winter Man et. Al (1998)**:[1]

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان **"Impact information on decision making in government department"**، وقد هدفت إلى التعرف على اتجاهات الإدارات في المؤسسات الحكومية حول اثر المعلومات وأنواعها وجودتها كمدخلات في عملية اتخاذ القرارات، وقد توصلت إلى أن المديرين يدركون أهمية دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات وان القرارات في الدوائر الحكومية هي عبارة عن معلومات كثيفة وترتكز عل مزيج من المتطلبات المعقدة، كما تعتبر المصادر الداخلية للمعلومات أفضل المصادر دقة وسرعة وترابطا، كما تبين أن تنوع المعلومات المقدمة يعكس درجة تعقيد القرار المتخذ، وان دقة المعلومات ووقتها وسرعتها تساهم بدرجة كبيرة في جودة القرار وتعمل على تجنب القرارات السيئة وتجنب النزاعات بين الأقسام الأخرى، كما تعمل على تقليل التكلفة وإهدار الوقت.

[1] Winter man, V.C. smith, Abell, A. **Impact information on decision making in government**. in: Library management.vol.19. n. 2, 1998. p.110 - 132.

تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تناولهما لنفس القطاع الحكومي.

وتختلف من حيث إن دراستنا تناولت الخصائص الفردية لمتخذي القرارات من ناحية الفروق، في حين أن دراسته سعت لمعرفة أثر المعلومات في اتخاذ القرارات.

- **دراسة Youssef(1998)**:[1]

أجريت هذه الدراسة في الأمارات العربية المتحدة تحت عنوان **"predctors of desion making styles in anon_western country"**، وهدفت إلى تحديد أثر كلاً من ثقافة المنظمة، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، والجوانب الشخصية لمتخذ القرار المتمثلة في المؤهل العلمي، والعمر، والمستوى الإداري، والجنسية على اتخاذ القرارات، وقد تكون مجتمع الدراسة من متخذي القرارات في القطاع الصناعي في دولة الأمارات العربية المتحدة، وبينت نتائجها وجود ارتباطات مهمة إحصائياً بين أنماط القرارات بين كلاً من: ثقافة المؤسسة، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، المؤهل العملي المستوى الإداري، وبالتالي يمكن التنبؤ بنمط اتخاذ القرارات في البيئات المشابهة من خلال هذه العوامل.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لبعض الخصائص الفردية لمتخذي القرارات المتمثلة في (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الجنسية)، في حين أضافت هذه الدراسة الحالية سنوات الخبرة، التخصص العلمي. وتختلف دراستنا الحالية في تناولها للخصائص الشخصية من ناحية الفروق الإحصائية في اتخاذ القرارات في حين أن هذه الدراسة السابقة الذكر تناولتها من حيث الأثر (علاقات الارتباط).

---

[1] Yousf, D. A. **predictors of decision-making styles in anon-western country**. in: Leadership and organization development journal, 1998. N7.p. 366 - 373.

- دراسة Susan Ellen Higgins **(2001)**:[1]

أجريت هذه الدراسة في معهد سنغافورة تحت عنوان:

Information as a Tool for management decision making: a case study of Singapore.

المعلومات كأداة لاتخاذ القرارات الإدارية: دراسة حالة سنغافورة، وهدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تعميق الفهم للأنماط السلوكية لمدراء سنغافورة كمستخدمين للمعلومات وتقرر ما إذا كانت أنماطهم السلوكية تجاه المعلومات تتشابه مع نظرائهم في البلدان الأخرى (كما كشفت في الأدب المنشور)، أو أنها تختلف، أي معرفة ماهي المعلومات التي يحتاجونها كقاعدة منتظمة لأغراض اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى فهم أفضل إلى سلوك المدراء تجاه المعلومات التي يحتاجونها مما يساعد على وضع تصور يساعد مجهزي المعلومات على تحسين المنتجات والخدمات الحالية، بالإضافة إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة، حيث أن الوصول الجاهز والاستخدام الاستراتيجي للمعلومات والمعرفة يسمح لمدراء سنغافورة بأن يكونوا صانعو قراراً أفضل، ويقودوا منظماتهم لانجاز ذلك التفوق التنافسي الكبير. وقد تم إرسال **369** استمارة إلى أعضاء الإدارة من معهد سنغافورة، وكانت عدد الردود **20** عضواً، وكان البؤرة الرئيسية للمسح معرفة الاستعمالات النسبية للأنواع المختلفة لمصادر المعلومات، وقد شمل المسح أيضاً الأهمية النسبية للمجالات التي يهتم بها المدراء، والارتباطات بين المستويات المرتبية والوظيفية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- اعتبرت أنواع المعلومات مهمة جداً لاتخاذ القرارات شملت (اتجاهات المنافسين تليها الاتجاهات الاقتصادية والإقليمية).

[1] Higgins, Susan Ellen. **Information as a Tools for management decision making: a case study of Singapore**. in: Information Research. Vol.7, No.1, October (2001). [on line] <http://informationr.net/ir>. Cited at: 10/02/2009.

- أيضاً اعتبرت أخبار الأعمال مهمة لاتخاذ القرارات الإدارية، يليها تنازلياً الأخبار السياسية، الأخبار الاجتماعية، المعلومات التنظيمية، واستعمال تقنية المعلومات الاتجاهات السكانية، وطرق إدارية جديدة.

- أن الاتصالات الشخصية مع المنافسين، والمطبوعات الحكومية يحظيان بأعلى نسبة استخدام من قبل مدراء سنغافورة.

- يفضل المستجيبون (عينة الدراسة) استخدام المنشورات الحكومية لمعرفة الاقتصاد المحلي، واستعمال الصحف لمعرفة الاتجاهات والإخبار السياسية، بالإضافة إلى استخدام مطبوعات الحاسوب الداخلية للتنبؤ ومعرفة أداء الشركة.

- أعطيت نسبة قليلة لاستعمال الراديو والتلفزيون في الحصول على المعلومات الاقتصادية المحلية والدولية.

- لم تستغل كل أنواع المعلومات المتاحة لمدراء سنغافورة وذلك بسب قلة الوعي ونقص المهارات في التعامل مع المعلومات.

- **دراسة بوعزة (2003):**[1]

أجريت هذه الدراسة في سلطنة عمان تحت عنوان "**واقع استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبل مديري المؤسسات الصناعية الخليجية**". وهدفت إلى معرفة كيفية استخدام هؤلاء المدراء للمعلومات في اتخاذ القرارات، وإلى أي مدى يهتمون بنوعية هذه المعلومات، وما هي المشكلات والصعوبات التي تواجههم، وما هي أهم مصادر المعلومات التي يستخدمونها لدى اتخاذهم للقرارات الإدارية وحل المشكلات.

[1] بوعزة، عبد المجيد صالح. المرجع السابق. ص 76 ــ 95.

وتكونت عينة الدراسة من **208** فرداً من مالكي هذه المؤسسات ومديريها، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي كالآتي:

- هنالك ارتفاعاً ملحوظاً في استخدام المعلومات في كل المجالات ذات الصلة بعملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- اتضح أن مدراء المؤسسات الصناعية يستخدمون المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بدرجة أكبر في اتخاذ القرارات الروتينية.
- كشفت نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود الأهمية الخاصة التي تكتسيها معايير المعلومات التالية: دقة المعلومات، وتزامنها مع بروز الحاجة إليها، وشموليتها في اتخاذ القرارات في حل المشكلات.

تشابهت هذه الدراسة إلى حد كبير مع بعض أهداف الدراسة الحالية، إلا أن الدراسة الحالية أضافت دور أخصائي المعلومات في تنظيم وإيصال المعلومات لمتخذ القرار وأيضاً أضافت الفروق الإحصائية للمتغيرات الفردية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر).

- **دراسة الشقاع (2006):**[1]

أجريت هذه الدراسة في الجمهورية اليمنية تحت عنوان "**اثر المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تحليلية لعينة من الأجهزة التنفيذية في محافظة عدن**"، وهدفت إلى تأكيد أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بالواقع العملي، والتعرف على قدرة المدراء في التعامل مع المعلومة التي يحتاجونها عند اتخاذ قراراتهم الإدارية، إضافة إلى

[1] الشقاع، طارق احمد مهدي. **اثر المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية لعينة من الأجهزة التنفيذية في محافظة عدن بالجمهورية اليمنية**. عدن: [د. ن] ، 2006. مذكرة ماجستير. قسم إدارة أعمال. جامعة عدن.

بيان وتحليل أثر المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال تحليل علاقة الارتباط والتأثير لخصائص وأنواع المعلومات في مراحل اتخاذ القرار.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- هنالك اعتماداً كبيراً على المصادر الداخلية للمعلومات لدى الأجهزة التنفيذية، وهذا يعد أحد أوجه ضعف القواعد المعتمد عليها في اتخاذ القرارات.
- إن لخاصية دقة المعلومات ارتباط وتأثير معنوي في مرحلة تشخيص المشكلة، تحليل المشكلة، تقييم البدائل واختيار البديل من عملية اتخاذ القرار، إلى أنه لم يكن الارتباط والتأثير معنوي لتلك الخاصية في مرحلة إيجاد البدائل.
- إن لخاصية توقيت المعلومة ارتباط وتأثير معنوي في جميع مراحل عملية اتخاذ القرار.
- إن لخاصية التكلفة ارتباط وتأثير معنوي في مرحلة واحدة وهي تشخيص المشكلة.
- إن المعلومات الخارجية ترتبط وتؤثر معنوياً في جميع مراحل عملية اتخاذ القرار عدا مرحلة واحدة وهي مرحلة تحليل المشكلة.

تتشابه هذه الدراسة نوعاً ما مع الدراسة الحالية فيما يخص معرفة أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرار الإداري، إلا أن هذه الدراسة تختلف مع الدراسة الحالية في تناولها لأثر المعلومات في اتخاذ القرارات، وعدم تطرقها إلى الصعوبات والمشكلات التي تواجه متخذي القرارات، والدور الذي يقوم به أخصائي المعلومات في تسهيل عملية صنع واتخاذ القرار.

استعان الباحث بهذه الدراسة لقربها الشديد من بيئة الدراسة الحالية، وتم الاستفادة منها لصياغة جزء من مقياس الاستبيان.

- **دراسة العمران والعريشي[1]:**

أجريت هذه الدراسة في الرياض تحت عنوان "**واقع استخدام مصادر المعلومات في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية**". وهدفت إلى التعرف على واقع استخدام أعضاء الإدارة في مؤسسات القطاع الخاص للمعلومات في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية، ونوعية المعلومات التي يبحثون عنها للقيام بأعمالهم على أكمل وجه وطبيعة المشكلات التي يلاقونها أثناء تجميعهم للمعلومات، وأهم مصادر المعلومات التي يعتمدونها في أعمالهم.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- وجود فروق دالة إحصائياً في مدى أهمية الحصول على المعلومات من قبل مديري مؤسسات القطاع الخاص لاتخاذ القرار الإداري في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات الإدارية وذلك لصالح نائب مدير عام، ومدير فرع.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام مديري مؤسسات القطاع الخاص بمنطقة الرياض للمعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية وذلك يرجع إلى متغيرات سنوات الخبرة، وعدم جود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الدرجة العلمية بين كل من حاملي درجة الماجستير والبكالوريوس لصالح البكالوريوس، لا أقل من البكالوريوس.

---

[1] العمران، عبد العزيز بن إبراهيم، العريشي، جبريل بن حسن. **واقع استخدام المعلومات في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية لدعم اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة مسحية لمدينة الرياض.** [على المباشر] متاح في: <واقع استخدام مصادر المعلومات في مؤسسات القطاع الخاص/ faculty.Ksu.edu.sa>. اطلع عليه في يوم: 2009/03/21.

- وجود فروق دالة إحصائية في متغير المنصب الإداري بين كل من مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير فرع، لصالح مدير فرع.
- كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مصادر المعلومات المفضلة من قبل مؤسسات القطاع الخاص على معلومات تدعم عملية اتخاذ القرار الإداري ومتغير المنصب الإداري لصالح مدير فرع.

تتشابه هذه الدراسة إلى حد كبير مع دراستنا الحالية من حيث الخصائص لأفراد العينة (الجنس، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) وتوضيح الفروق بينهما في اعتمادهم على المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية, إلا أنها تختلف معها في أن دراستنا الحالية طبقت على القطاع الحكومي متمثلة في المراكز المعلوماتية، وكذلك تناولت توضيح الفروق الإحصائية للمدراء من (حيث الجنس، والدرجة العلمية، سنوات الخبرة) مع الدور الذي يلعبه أخصائي المعلومات في تسهيل عملية صنع واتخاذ القرار الإداري، في حين أن دراسة **عمران والعريشي** تطرقت إلى القطاع الخاص، مع إغفال دور أخصائي المعلومات في تسهيل عملية صنع واتخاذ القرار الإداري.

وبعد أن قام الباحث باستعراض أهم الدراسات السابقة التي حصل عليها كما ذكر سابقاً يمكن استنتاج الآتي:

- اختلفت أهداف هذه الدراسات تبعاً لاختلاف عناوينها وأماكن إجرائها ولكن التوجه العام لأغلبها كان ينصب حول قياس أثر بعض المتغيرات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- اختلفت عينات هذه الدراسات من دراسة إلى أخرى، وذلك تبعاً للهدف من الدراسة واختلاف مجتمعات البحث.
- أجريت هذه الدراسة في أوقات مختلفة وفي بيئات متباينة.

- تناولت هذه الدراسات متغيرات متنوعة في علاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية من أهمها متغيرات ديموغرافية خاصة بالمدراء متخذي القرارات تمثلت في: النوع، العمر سنوات الخبرة في العمل، التخصص العلمي، ومتغيرات تنظيمية تمثلت في طبيعة نشاط المؤسسة الإدارية، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة فيها.

وبشكل عام فقد احتوت هذه الدراسات على مواطن قوة ومواطن ضعف كما هو متوقع من أي عمل يقوم بهِ الإنسان في أي ميدان من الميادين، إلا أن الباحث أفاد من تلك الدراسات السابقة فوضع نصب عينية نقاط القوة فيها، كما حاول تفادي ما لا يتلاءم مع الدراسة الحالية ومن الأمور التي أفاد الباحث فيها من الدراسات السابقة إلى الدراسة الحالية ما يأتي:

- صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها وفرضياتها.
- استخدام المنهجية العلمية المناسبة.
- تحديد مجتمع الدراسة.
- تغطية أجزاء الخلفية النظرية للدراسة.
- تحديد مجالات مقياس الدراسة وصياغة فقراته المختلفة.
- تصميم مقياس الدراسة بالشكل المناسب.
- الخطوات الإجرائية المتبعة في بناء مقياس الدراسة، والتأكد من صدقة وثباته.
- طرق ووسائل عرض نتائج الدراسات السابقة.
- مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

8. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

1.8. مجالات الدراسة:

- **المجالات المكانية**: طبقت هذه الدراسة على **10** مراكز المعلومات بالعاصمة صنعاء[1].
- **المجالات البشرية**: اقتصرت الدراسة على مدراء الإدارات العليا والوسطى متمثلة في (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم).
- **المجالات الزمنية**: تمثل الدراسة ما تم جمعة من بيانات خلال الفترة من ديسمبر **2008** إلى فيفري **2010.**

2.8. عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

على الرغم من طموح الباحث لدراسة استخدام المعلومات من قبل المدراء في اتخاذ القرارات الإدارية لكافة مراكز المعلومات في الجمهورية اليمنية، حتى يمكن الحصول على نتائج أكثر واقعية ومن ثم تقديم توصيات ومقترحات أفضل، إلا أن القيام بمثل هذه الدراسة يتطلب جهداً ووقتاً وإمكانيات ماليه كبيرة جعل من الصعب اقتحام مثل هذا المشروع الكبير، الأمر الذي حدا بالباحث إلى الاقتصار على دراسة استخدام المعلومات في بعض مراكز المعلومات التابعة للقطاع الحكومي في العاصمة صنعاء.

وقد تمثلت وحدة تحليل هذه الدراسة كالآتي:

– مراكز المعلومات التابعة للقطاع الحكومي.

– القيادات الإدارية العليا والوسطى (مدير عام، نائب مدير، مدير إدارة، رئيس قسم).

[1] **انظر الملاحق**: من ملحق رقم 1 إلى ملحق رقم 10.

المنصب الإداري	مدير عام	نائب مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم	المجموع
العدد	11	11	36	25	83 فرد

– وقد عمد الباحث إلى اختيار عينة قصديه لمراكز المعلومات الفعلية المتواجدة في العاصمة صنعاء؛ تلك المراكز التي تقتني وتنظم وتعالج وتبث وتزود المستفيدين ومتخذي القرارات بالمعلومات اللازمة. وقد تم استبعاد المكتبات بجميع أشكالها والمراكز البحثية وبعض مراكز التوثيق، وذلك لعلم الباحث بأن تلك المكتبات والمراكز البحثية والتوثيقية ما زالت تعمل كمستودعات لحفظ وأرشفة الكتب والمعلومات، ولا تمد أو تزود صناع القرار بالمعلومات اللازمة، إضافة إلى عدم توفر الوسائل والتقنيات الحديثة.

3.8. منهج البحث:

تأسيساً على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها وفرضياتها، أعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

ويعرف المنهج الوصفي "بأنهُ وصف دقيق ومحدد لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظاهرات المختلفة الأخرى، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطورياً يشمل عدة فترات زمنية"[1].

[1] دويدري، رجاء وحيد. **البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العملية**. بيروت: دار الفكر المعاصر، 2000. ص 183.

واعتمد الباحث على هذا المنهج لاعتقاده بأنهُ المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة. خاصةً وان معظمها تسعى إلى وصف وتشخيص كيفية استخدام مدراء مراكز المعلومات بالجمهورية اليمنية للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

4.8. أدوات جمع البيانات:

- **التحليل النظري**: وذلك من مختلف المراجع العربية والأجنبية، والغرض منه هو استخلاص أهم قدر ممكن من المعلومات النظرية التي تسمح بحصر موضوع البحث وقد قسم البحث إلى:

v **مقدمة**: من خلالها تم التطرق إلى أهمية البحث، أسبابها، أهدافها، ومن ثم إشكالية البحث وتساؤلاتها التي تندرج تحتها، يليها فرضيات البحث، مفاهيم البحث، والدراسات السابقة، ثم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وأخيراً الصعوبات التي واجهتنا إثناء قيامنا بالبحث.

v **الفصل الأول**: تناولنا فيه التعريف بالبيانات والمعلومات والمعرفة، وكذلك بمفهوم أخصائي المعلومات من حيث نشأته وتعريف المصطلح والدور الذي يقوم به في تسهيل عملية صنع واتخاذ القرار الإداري، إلى جانب التطرق إلى نشأة المعلومات والمراحل التي مرت بها تطور المعلومات في المجتمعات وفي مراحل استغلال المعلومات في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التعريف بأهمية المعلومات وخصائصها ومصادرها وأنواعها التي يحتاجها متخذ القرار في عمله الإداري.

v **الفصل الثاني**: فقد خصص لاتخاذ القرارات الإدارية حيث تناولنا فيه المفاهيم الأساسية للمشكلات والقرارات، أنواع القرارات الإدارية، أهمية اتخاذ القرارات مراحل عملية اتخاذ القرار، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، نماذج صنع القرار دليل المدير لاتخاذ القرار الإداري الفعال.

- **الفصل الثالث**: فقد خصص للدراسة الميدانية من حيث عرض وتحليل البيانات الدراسة الميدانية الخاصة بخصائص أفراد العينة، ثم يأتي عرض النتائج العامة للدراسة الميدانية، يليها عرض ومناقشة فرضيات الدراسة، ومن ثم وضع الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم وضع التوصيات والمقترحات التي يأمل الباحث من خلالها أن تسهم في تحسين عملية استخدام المعلومات من قبل مدراء مراكز المعلومات في الجمهورية اليمنية. وأخيراً الخاتمة.

- **الاستبيان**: للقيام بهذه الدراسة تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية لمعرفة استخدام المعلومات من قبل مدراء مراكز المعلومات في الجمهورية اليمنية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتم تقسيمه كما يلي:

- **المعلومات العامة**: (الاسم، العمر، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، الدورات التدريبية).

- **المحور الأول**: بيان مدى أهمية المعلومات في خطوات اتخاذ القرار، ويحتوي على **(9)** أسئلة.

- **المحور الثاني**: خصائص المعلومات التي يعتمد عليها المدراء في اتخاذ القرار الإداري، ويحتوي على **(7)** أسئلة.

- **المحور الثالث**: نوعية المعلومات التي يستخدمونها في اتخاذ القرار الإداري، ويحتوي على **(7)** أسئلة.

- **المحور الرابع**: بيان مصادر المعلومات المفضلة لديهم أثناء اتخاذ القرار الإداري ويحتوي على **(18)** سؤال.

- **المحور الخامس**: بيان دور أخصائي المعلومات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري، ويحتوي على **(5)** أسئلة.

- **المحور السادس**: توضيح المشكلات والصعوبات التي تواجه المدراء أثناء تجميعهم للمعلومات في اتخاذ القرار الإداري، ويحتوي على **(9)** أسئلة.

- **المحور السابع**: إيضاح الحلول والمقترحات التي من شأنها تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري، ويحتوي على **(9)** أسئلة.

- **المحور الثامن**: فقد خصص لإبداء الآراء حول الصعوبات والمعوقات التي تواجههم من أجل تحسين عملية صناعة القرار الإداري.

ونشير إلى أن محاور الاستبيان كانت جمعيها مغلقة إلا المحور الثامن المتعلق بالآراء حول المقترحات والصعوبات.

- **المقابلة**: لقد تم الاستعانة بالمقابلة كأداة ثانوية للدراسة، حيث عمد الباحث إلى إجراء مقابلات غير مقننة (حرة) لعدد من مدراء مراكز المعلومات قيد الدراسة، وذلك من أجل الحصول على الموافقة المبدئية في تلك المراكز وكذا استكمال بعض المعلومات التعريفية بمراكز المعلومات قيد الدراسة، وبغرض صياغة مقياس الدراسة بصورة أدق، وخصوصاً فيما يتعلق بمعرفة مصادر المعلومات التي يستعملونها لاتخاذ القرار ومعرفة دور أخصائي المعلومات في تسهيل عملية صناعة القرار الإداري؛ نتيجة نقص الدراسات الأدبية في هذا المجال. ونذكرها كالآتي:

1. المركز الوطني للمعلومات[1]،[2]
2. مركز معلومات والبحوث بوكالة سبأ للأنباء[3].
3. مركز المعلومات العسكري[4].
4. مركز معلومات الجهاز المركز للإحصاء[5].
5. مركز معلومات الخطوط الجوية اليمنية[6].
6. مركز معلومات التابع لوزارة العدل[7].

ونشير هنا إلى ان المعلومات والبيانات التي تحصل عليها الباحث من خلال هذه المقابلات كانت متنوعة ومتباينة، ولذلك صعب على الباحث تبويبها وتحليلها في الجانب الميداني للدراسة، ولكن هذا لا ينفي استعانة الباحث منها في تحليل النتائج التي توصل إليها من خلال استعماله لأداة الاستبيان.

5.8. اختبارات صدق المقياس:

يقصد بصدق المقياس "إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً ولا شي غير ذلك"[8].

[1] مقابلة مع السيد صادق الحميري، مدير عام الإدارة العامة لخدمات المعلومات بالمركز الوطني للمعلومات، بتاريخ 2009/9/20.

[2] مقابلة مع السيد سامي الخولاني، مدير إدارة التزويد والمعلومات بالمركز الوطني للمعلومات، بتاريخ 2009/10/28.

[3] مقابلة مع السيد اخمد خاتم. نائب مدير إدارة التوثيق والمعلومات بوكالة سبأ للأنباء اليمنية. بتاريخ 2009/10/27

[4] مقابلة مع السيد ثابت حسين صالح. مدير مركز المعلومات العسكري بوزارة الدفاع. بتاريخ 2009/11/11.

[5] مقابلة مع السيد عبد اللطيف حسين العلفي, مدير عام مركز معلومات الجهاز المركز للإحصاء بوزارة التخطيط والتعاون الدولي، بتاريخ 2009/09/25.

[6] مقابلة مع السيد محمد عبدالله المنصور، مدير تقنية النظم ــ إدارة تقنية المعلومات بالخطوط الجوية اليمنية، بتاريخ 2009/09/03.

[7] نضال عبدالرحمن الوزير، مدير عام مركز معلومات وزارة العدل، بتاريخ 10/ 2009/09.

[8] القحطاني، سالم بن سعيد وآخرون. **منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS**. ط2. الرياض: كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، 2004. ص 230.

وعليه قام الباحث بتوزيع الاستبيان قبل إجراء الدراسة الميدانية على **5** محكمين من ذوي الاختصاص[1]، وذلك من أجل إبداء أرائهم في المقياس وتحديد الأسئلة التي يوافقون عليها والتي لا يوافقون عليها، ويرون ضرورة تعديلها، وكان الهدف منها هو معرفة مدى تطابق كل سؤال مع محورة وكذا مدى صحة صياغة الأسئلة بالإضافة إلى معرفة مدى شمولية هذه الأسئلة للمحاور التي تقيسها[2]. وبعد الأخذ بالآراء التي اقترحها المحكمون تم تعديل الاستبيان ليوزع على المبحوثين في شكله النهائي[3].

6.8. ثبات المقياس:

يقصد بثبات المقياس "مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة"[4]

قبل الشروع في الدراسة الميدانية تم تطبيق الأداة على عينة مكونة من **15** مبحوث قصد اختبار ثبات المقياس، فقدرت قيمة **ألفا كرونباخ**[5] لهذه الدراسة بـــ **0.7984** وهي أكبر من **0.7000**، وهذا يعني أن المقياس ككل ثابت، أي إن المبحوثين يفهمون (يجيبون) بنود (أسئلة) المقياس كما يقصدها الباحث وبنفس الكيفية.

كما نلاحظ أيضا أن قيمة ثبات المقياس بدون حذف البند في كل حالة تتراوح ما بين **0.7820** و **0.7994** وهو ما يعني أن كل البنود تساهم في ثبات المقياس، أي أن كل أسئلة المقياس مهمة ولا يمكن أبداً حذفها أو الاستغناء عليها.

---

1 انظر الملحق رقم 11.

2 انظر الملحق رقم 12.

3 انظر الملحق رقم 13.

4 غرايبية وآخرون، فوزي. **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية**. ط4. دار وائل: عمان، 2008. ص 81 ــ 82

5 انظر الملحق رقم 14.

وعليه يمكن القول بصفة عامة أن المقياس صالح لقياس ما أنجز لأجله، وبالتالي يمكن إعطاء الضوء الأخضر للباحث لكي يقوم بدراسة ميدانية حول...**(استخدام المعلومات من قبل المدراء في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية لبعض مراكز المعلومات بالجمهورية اليمنية)**... باستعمال هذا المقياس كأداة لجمع البيانات الميدانية من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

7.8. المعالجة الإحصائية:

تم تفريغ إجابات المبحوثين وإدخالها في الحاسوب لمعالجتها إحصائياً باعتماد الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS**)، واستخرجت:

- **التكرارات والنسب المئوية:**

تعرف النسبة المئوية بأنها ناتج قسمة الجزء على الكل مضروبا في 100[1].

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{الجزء}}{\text{الكل}} \times 100$$

- **المتوسط الحسابي:**

وحسب محمد حسن علاوي وآخرون فهو حاصل قسمة مجموع القيم على عددها والصيغة الرياضية هي[2]:

$$\bar{س} = \frac{\Sigma\, س}{ن}$$

حيث $\bar{س}$ = المتوسط الحسابي.

س = القيمة المستعملة.

Σ = رمز للمجموع.

ن = عدد العينة.

[1] نصيف، عبده علي، السامرائي، محمود. **طرق الإحصاء في التربية الرياضية**، 1973. ص 20.

[2] علاوي، محمد حسن، أحمد، عبد الفتاح. **فسيولوجيا التدريب**. القاهرة: دار الفكر العربي، 2000. ص 8.

- **الانحراف المعياري**:

هو من أكثر مقاييس التشتت استعمالاً لأنه أكثرها دقة، وهو يساوي الجذر ألتربيعي الموجب لمتوسط مربعات القيم المختلفة عن وسطها الحسابي. ويرمز له بالرمز (ع) ويحسب باستخدام القانون التالي[1]:

$$ع = \sqrt{\frac{مج\,(س - \bar{س})^2}{ن}}$$

حيث أن: **ع**= الانحراف المعياري

س= مفردات العينة س1 ، س2، س3...س

$\bar{س}$= المتوسط الحسابي لقيم مفردات العينة.

مج (س _ $\bar{س}$)^2= مجموع مربعات جميع الانحرافات، **ن**= عدد العينة.

- **تحليل التباين الأحادي (ANOVA)**: "الذي يهتم بدراسة الفروق بين (3) متوسطات أو أكثر لمستويات المتغير المستقل (مستويات المعالجة) والذي يستخدم عندما يراد معرفة أثر متغير مستقل وأحد بـــ (3 مستويات أو أكثر) على متغير تابع"[2].

- **الأساس المنطقي في تحليل التباين**:

يقوم تحليل التباين على أساس تجزئة التباين الكلي للمشاهدات (Total Sum of Squares SST) إلى جزئين:

---

[1] نصر الدين، رضوان محمد. **الإحصاء الوصفي في علوم التربية البدنية والرياضية**. القاهرة: دار الفكر العربي، 2002. ص 9.

[2] بدر، سالم عيسى. **دليل الباحث في اختبار الفرضيات**. عمان: دار الفكر، 2009. ص 45.

الجزء الأول: التباين بين المجموعات (Between Sum of Squares SSB) والذي يعزى إلى المعالجات (Treatment) والفروق الفردية والأخطاء التجريبية.

الجزء الثاني: التباين داخل المجموعات (Within Sum of Squares SSW) والذي يعزى إلى الفروق الفردية والأخطاء التجريبية.

وعليه فإن نسبة التباين بين المجموعات إلى التباين داخل المجموعات تمثل الإحصائي الذي يمكن استخدامه لفحص فرضيات حول أوساط أكثر من مجموعتين والذي يطلق عليه النسبة الفائية (F- Ratio) والتي تصاغ على الصورة.

$$F = \frac{\text{التباين بين المجموعات}}{\text{التباين داخل المجموعات}}$$

وكما في حالة أسلوب اختبار Z واختبار T فإنه يتم مقارنة قيمة F المحسوبة بقيمة F الجدولية (حيث ان هذه النسبة الفائية تخضع لتوزيع F أي توزيع المعاينة للإحصائي الذي يمثل نسبة التباين بين المجموعات إلى التباين داخل المجموعات).

هذا، وان شكل توزيع F يعتمد على درجات الحرية لكل من البسط والمقام عند مستوى الدلالة ∞= 0.05 ، فمثلاً إذا كانت درجة حرية البسط = 79، ودرجة حرية المقام = 3، ومستوى الدلالة ∞= 0.05 فإن قيمة F (من الجدول F الملحق)* تساوي 2.68

ونحصل على درجات الحرية على النحو التالي:

درجات الحرية بين المجموعات = K- 1.

درجات الحرية داخل المجموعات = N -K.

* انظر الملحق رقم 15.

درجات الحرية الكلي = N -1

حيث K عدد المجموعات، N عدد أفراد العينة الكلي (عدد أفراد المجموعات مجتمعة).

هذا ويلخص الجدول التالي الحسابات المطلوب إجراؤها لتحليل التباين الأحادي (كيفية حساب قيمة الاختبار الإحصائي F (النسبة الفائية))[1]:

جدول رقم (01): يبين كيفية حساب قيمة الاختبار الإحصائي F (النسبة الفائية).

مصدر التباين	مجموع المربعات SS	درجات الحرية df	متوسط المربعات $MS = \frac{SS}{df}$	قيمة F المحسوبة
بين مجموعات المعالجة	SSB	K-1	$MSB = \frac{SSN}{K-1}$	$F = \frac{MSB}{MSW}$
داخل مجموعات المعالجة	SSW	N-K	$MSW = \frac{SSW}{N-K}$	/
الكلي	SST	N-1	/	/

– **اختبار شيفيه**(Scheffe Test):

يستخدم اختبار شيفيه بشكل واسع في البحوث التربوية والنفسية سواء في حالة تساوي أو عدم تساوي حجوم الخلايا، ويقوم على إجراء سلسلة من المقارنات بين أزواج المتوسطات مبتدئاً بأكبر فرق بين متوسطين من الأوساط ثم الذي يليه وهكذا.

1 بدر، سالم عيسى. المرجع السابق. ص 46 ــ 47.

تتلخص أهم خطوات إجراء اختبار شيفيه (في حالة المقارنات الثنائية، وهي الأوسع انتشارا خاصة في البحوث النفسية والتربوية) كما يلي:

1-نجد الفرق الحرج Cs للوسطين الداخلين في المقارنة التي نرغب بإجرائها من العلاقة:

$$Cs=\sqrt{F_{k-1,\,N-K}\,(MSW)\,(K-1)\,\left(\frac{1}{nj}+\frac{1}{ni}\right)}$$

حيث Cs هو الفرق الحرج بين الوسطين الحسابيين Xi، Xj الداخلين في المقارنة.

F: هي قيمة الإحصائي F المستخرجة من الجدول الخاص بها.

K: هي عدد مجموعات التجربة

Ni، nj: عدد الأفراد في كل من مجموعتي المقارنة.

(لاحظ أنه عندما تكون حجوم المجموعات متساوية (nj= ni= n) تصبح العلاقة:

$$\mathbf{Cs}=\sqrt{2\,F_{k-1,\,N-K}\,(MSW)\,\left(\frac{1}{N}\right)}$$.[1]

[1] بدر، سالم عيسى. المرجع السابق. ص 52 ــ 53.

9. صعوبات الدراسة:

واجهتنا صعوبات عدة إثناء انجاز هذه الدراسة، ولعل أهمها:

1. انشغال مدراء العموم ومدراء الإدارات بالمهام الموكله لهم، جعل من عملية توزيع وجمع الاستبيان مكلفة في الجهد والوقت والمال.
2. نقص الدراسات التي تقيس الفروق الفردية للمدراء في استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية في مجال الإدارة بشكل عام، وفي علم المكتبات والمعلومات بشكل خاص.

الفصل الأول

المعلومات: مفاهيمها

تمهيد:

بدايةً لا بد التأكيد بأن المعلومات أصبحت تمثل شريان الحياة بالنسبة لحياتنا المعاصرة، أفرادا كنا أو مجتمعات، مؤسسات أو دول. فلم يعد يختلف اثنان بأن المعلومات تسهم بطريقة أساسية مباشرة أو غير مباشرة إسهاماً فعالاً سواءً على المستوى الكلي لرسم سياسات التنمية الشاملة المختلفة (اقتصادياً، سياسياً، اجتماعياً...الخ)، أو على المستوى الجزئي لرسم استراتجيات المنظمات الإدارية(التخطيط،التنظيم، التوجيه،...الخ).

وتعد المكتبات ومراكز المعلومات إحدى المؤسسات التي تستمد قوتها وبقاء استمرارها في تقديم خدماتها من اعتمادها على المعلومات التي تستقيها، حيث إن هذه المعلومات تشرح وتعرف الأوضاع والظروف الذاتية للمنظمة، وما يحيط بها من أوضاع وظروف خارجية محلية أو عالمية، تمكنها من تحقيق جُل أهدافها بواسطة الاستخدام الكفء لتلك الموارد.

والمديرون على اختلاف مستوياتهم الإدارية يحتاجون إلى المعلومات بصفة مستمرة في تسيير شؤون عملهم بشكل عام، وفي اتخاذ القرارات بشكل خاص. فكلما كانت المعلومات المعطاة للمدراء كافية وواضحة أدى ذلك إلى إصدار قرارات سليمة وصائبة، فبدون المعلومات يمكن القول استحالة اتخاذ أو إصدار قرارات ناجحة.

وعلى أساس ما تقدم فقد اشتمل هذا الفصل على المعلومات من حيث التعريف بالبيانات والمعلومات والمعرفة، إضافة إلى شرح دور أخصائي المعلومات، وأهمية المعلومات، وماهية خصائص المعلومات، ومصادر المعلومات، أنواع المعلومات التي يحتاجها متخذي القرار.

1.1. المفاهيم الأساسية للبيانات والمعلومات والمعرفة:

1.1.1. البيانات (Data):

"يشير مفهوم البيانات إلى مجموعة من حقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها"[1].

ويذكر **سعد غالب** بان البيانات "هي المعطيات البكر، الأرقام، والأصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو، أو كما يعتمل فيه من أصوات وأفعال وتغييرات"[2]. أنها المادة الخام التي تم الحصول عليها بخصوص موضوع أو حدث معين وبالتالي تعتبر الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة المعالجة بشتى ألوانها وأشكالها[3].

ويعرفها **عماد الصباغ** بأنها "إشارات أو رموز معنوية، أو رياضية، أو لغوية متفق عليها رسمياً لتمثيل الأفراد، أو الأشياء، أو الحوادث، أو المفاهيم، وهي خاليه من المعنى الظاهري، ولا قيمة لها بشكلها المجرد"[4].

ويذكر **القاموس الشارح في علوم المكتبات والمعلومات** بأن البيانات "هي مجموعة من الحقائق الأولية الخام كالأرقام والحروف والرموز والأشكال التي يمكن تفسيرها، وهي الحقائق التي يمكن من خلال استكمالها وترتيبها ومعالجتها الوصول إلى المعلومات أو الإجابات اللازمة لاتخاذ قرارات معينة"[5].

وبناءً على التعريفات السابقة، فان البيانات بصيغتها الاعتيادية تمثل مادة خامة قد تكون أرقام أو رموز أو حروف... الخ، بمعنى أنها تمثل الأشياء المختلفة دون أن تعطيها معنى هادف. فمثلاً إذا كانت لدينا البيانات التالية (محمد، جامعة، يدرس، الجزائر) فهذه المعطيات أي البيانات ليس لها معنى هادف ولا يمكن الاستفادة منها في صناعة قرار ما

---

1 ملوخية، احمد فوزي. **نظم المعلومات الإدارية**. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007. ص 43 .

2 سعد غالب ياسين. **نظم مساندة القرارات**. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004. ص 15.

3 Mccloy, Keith R. **Resource Management Information Systems Process and Practice**. London: Francis Ltd, 1995.

4 الصباغ، عماد عبد الوهاب. **علم المعلومات**. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004. ص17.

5 ياسر يوسف، عبد المعطى، لشر، تريسا. **القاموس الشارح في علوم المكتبات والمعلومات: انجليزي _ عربي مع كشاف عربي انجليزي**. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2009. ص 114.

لم تتم معالجتها وترتيبها بطريقة معينة. فهذه البيانات بعد معالجتها يمكن أن تعطينا عدد من الحقائق كالتالي:

1. أن هناك شخص أسمة محمد.
2. يدرس في جامعة الجزائر.

من الملاحظ أن هذه البيانات بعد معالجتها وتنظيمها أصبحت تؤدي معنى مقصود وهادف وذا قيمة؛ بمعنى أنها تحولت إلى حقائق ومعلومات.

أما مصطلح معالجة البيانات **(Data Processing)**، فهو يمثل مجموعة من الإجراءات والعمليات المبرمجة مسبقاً تنفذ على البيانات (المادة الخام) بواسطة الحاسوب لتتحول إلى معلومات[1].

ويؤكد ذلك أمان وعبد المعطي بقولهما "أن البيانات هي الحقائق الأولية كالأرقام والحروف والأشكال التي يمكن من خلال استكمالها، وترتيبها، تحويلها إلى معلومات أو إجابات أكثر تكاملاً ووضوحاً حتى يمكن اختزانها أو استرجاعها لتقديمها للمستفيدين كمخرجات"[2].

والتساؤل الذي نطرحه هنا ماهية المعلومات؟ هذا ما سيتم الإجابة عليه من خلال الأسطر القادمة.

2.1.1. المعلومات (Information):

تشير **الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات** بأن المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لإغراض اتخاذ القرارات، أي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها، أو تفسيرها

---

[1] قنديلجي، عامر إبراهيم، السامرائي، أيمان فاضل. المرجع السابق. ص28.

[2] أمان، محمد، عبد المعطي، ياسر يوسف. **النظم الآلية والتقنيات المتطورة للمكتبات ومراكز المعلومات**. الرياض: مكتبه الملك فهد الوطنية، 1998، ص 19.

أو تجميعها في شكل ذي معنى والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية وفي أي شكل[1].

ويذكر **مارتن** بأن المعلومات هي البيانات ترتبط ضمنياً بسياق وهدف، أي هي التميز الذي يصنع تمايزاً ويعطي إدراكاً[2].

وأشارا **الينا وبراين** إلى أن المعلومات هي البيانات المطبوعة بطريقما.دفة لتكون أساساً لاتخاذ القرار في حين أن البيانات هي المادة الخام التي لا تؤدي غالباً اتخاذ قرار ما, بل تمهد لعملية اتخاذ القرار ويستلزم وجود المعلومات توفر وعاء فكري يحويها وهو ما يسمى الوثيقة كوسيط يحمل المعلومات والبيانات[3].

وأيضاً يرى **الصباغ** بأن المعلومات هي مجموعة من الحقائق والبيانات التي تخص أي موضوع من الموضوعات والتي تكون الغاية منها تنمية وزيادة معرفة الإنسان فهي أي المعلومات قد تكون عن الأماكن أو عن الأشياء أو عن الناس وبالتالي فالمعلومات هي أي معرفة مكتسبة من خلال البحث أو القراءة أو الاتصال أو ما شابه ذلك من وسائل اكتساب المعلومات والحصول عليها[4].

ويضيف **فراغي** بأن المعلومات هي المعلومات التي يتم تبادلها عن شأن ما[5].

ومما سبق يمكن القول أن المعلومات شيء يغير حالات متلقيها وبشكل خاص المعرفية والعلمية منها، فهي الأرقام والحقائق التي تساعد الإدارة على تصور ما يحيط بها من مواقف وتفسير ما يحدث من مظاهر وأحداث وصولاً إلى التنبؤ بالمستقبل بدقة.

---

[1] الشامي، احمد محمد، حسب الله، السيد. **الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات: عربي انجليزي**. مج 8. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2001. ص 1255.

[2] Christopher Martin. Philip Powell.**information system: management perspective**. London: McCraw, Hill Book Company, 1992. p.10.

[3] فيكري، ألينا، كامبل، براين. **علم المعلومات بين النظرية والتطبيق**: ترجمة حشمت قاسم. القاهرة: دار غريب، 1998. ص 139.

[4] الصباغ، عماد عبد الوهاب. **علم المعلومات**. عمان: مكتبه دار الثقافة للنشر والتوزيع, 2000. ص 7.

[5] الفراغي، صباح صالح. **المعلومات والمفاهيم المعلوماتية**. الجزء الأول. جامعة الكويت: لجنة التأليف والتعريب والنشر، 1999، ص 20.

وأيضاً نجد من خلال تعريفي **الصباغ والفراغي** أن المعلومات ارتبطت بمصطلح المعرفة (**Knowledge**)، حيث إن المعلومات هي مجموعة من البيانات والحقائق الهادفة من أجل زيادة معرفة الإنسان.

المعرفة (Knowledge):

سبق وان قلنا أن البيانات هي المادة الخام (رموز، أشارات، أرقام، عبارات...الخ) ونتيجة لمعالجة هذه البيانات تتحول إلى معلومات ذات معنى والتي عادةً ما تأخذ صيغة مركبة من البيانات، وهذا بدوره أي معالجة المعلومات تتحول إلى معرفة تمثل الحقائق والأفكار والمفاهيم المستنتجة من مجموعة هذه الصيغ المركبة. إذاً فالمعرفة "هي الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين ومتخذي القرارات والطلبة والمستخدمين الآخرين، الذين يحولون المعلومات إلى معرفة، وعمل مثمر يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم"[1].

وهكذا.. نجد أن المعلومات تتوسط بين البيانات من جهة، والمعرفة من جهة أخرى فالبيانات عبارة عن حقائق متفرقة، قد لا يستفاد منها ما لم يتم الربط بين أجزائها أو مقارنتها أو تقييمها، وعندما تصبح المعلومات ذات معنى قادرة على التأثير في سلوك الفرد والمجتمع؛ فالفرد له بنيته المعرفية الناتجة عما حصله من معلومات وما اكتسبه من خبرات والتي تؤثر في أدائه وسلوكه[2].

إن علاقة المعلومات بالبيانات من جهة، والمعرفة من جهة أخرى والتأثيرات الجانبية عليها يمكن أن نبينهما من خلال الشكل الآتي[3]:

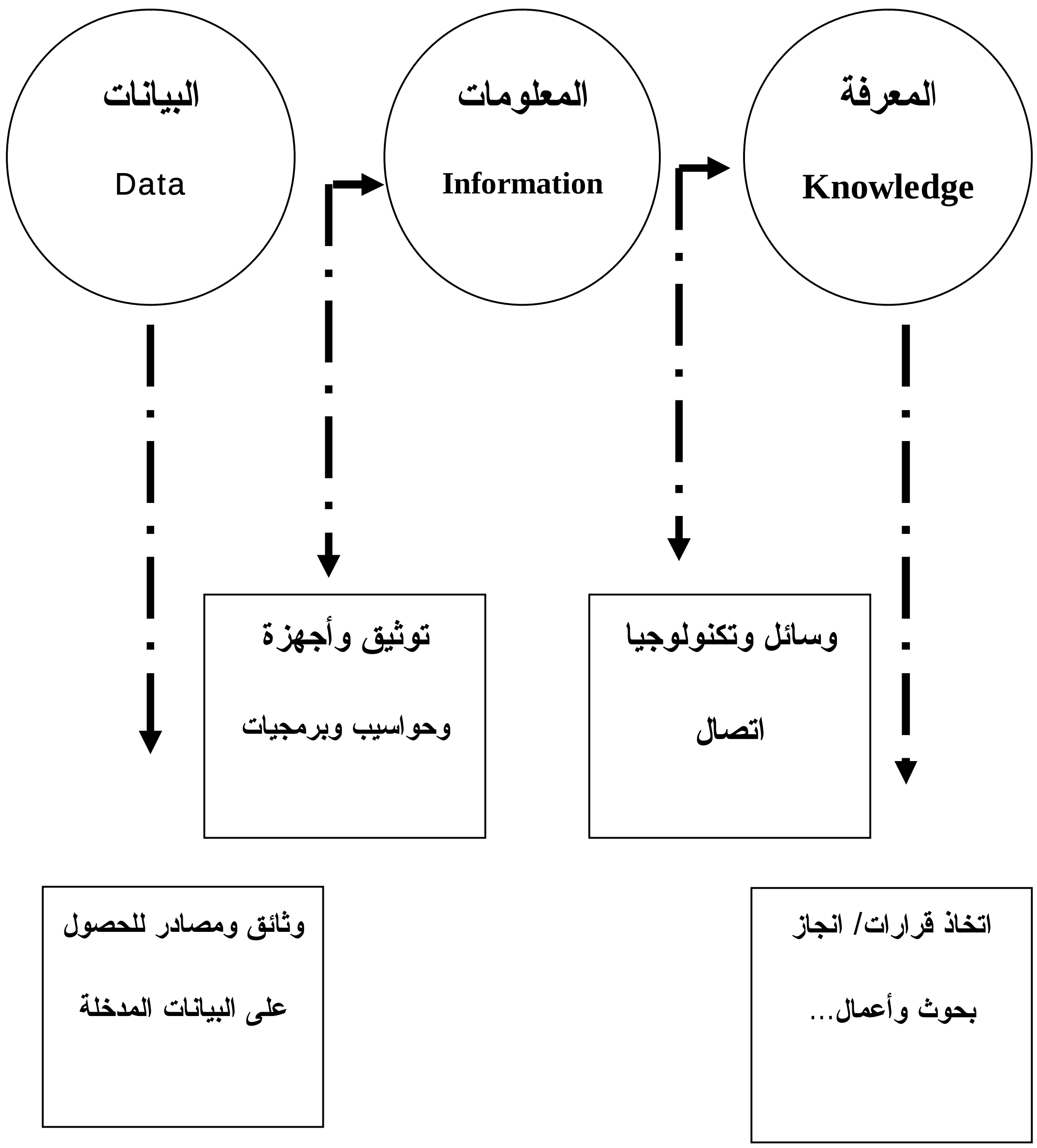
---

[1] قنديلجي، عامر إبراهيم، السامرائي، أيمان فاضل. المرجع السابق. ص 28.

[2] عبد الهادي، محمد فتحي. **علم المكتبات والمعلومات**: دراسات في المؤسسات والإعلام والإنتاج الفكري. القاهرة: مكتبه الدار العربية للكتاب، 1996. ص 57.

[3] قنديلجي، عامر إبراهيم، السامرائي، أيمان فاضل. المرجع السابق. ص 29.

الشكل رقم (01): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



2.1. أخصائي المعلومات:

1.2.1. نشأة مصطلح Cybrarian:

تشير جمعية المكتبات الأمريكية **SLA (Special librarais Association)** ان كلمة **Cybrarian** تمت صياغتها عن طريق مايكل بوينز **Michel Bauwens** وهو أخصائي معلومات بلجيكي يعمل في أحدى مراكز المعلومات الغذائية في بلجيكا، وقد صاغ هذا المصطلح لوصف العاملين في المكتبات الافتراضية، ويشير إلى انهُ يمكن التوسع في مفهوم هذا المصطلح **Cybrarian** إلى محترف معلومات/ مكتبي الذي يستخدم تكنولوجيا الاتصالات الرقمية في استرجاع، تقييم وبث المعلومات[1].

2.2.1. تعريف مصطلح Cybrarian:

يعرف **القاموس الشارح في علم المكتبات والمعلومات Cybrarian** مكتبي البيئة الالكترونية بأنه "مصطلح يختصر الكلمتين **Cyber**، **Librarian** للتعبير عن وظيفة يقوم فيها اختصاصي المعلومات بقسم كبير من أنشطته في البحث، واسترجاع المعلومات من خلال الانترنت وغيره من المصادر الالكترونية الأخرى"[2].

وتعرفها **موسوعة القيادة ومركز التعليم The leading IT encyclopedia and learning center**، كلمة **(Cybrarian)** بأنها مركب من كلمتين **Cyber** وتعني الانترنت و **Librarian** وتعني المكتبي، وهو محترف أو أخصائي في المكتبات وعلم المعلومات الذي يكون متخصص في استخدام الانترنت[3].

ويعرفها **قاموس ميريام Merriam** بأنهُ شخص عمله البحث، الجمع وإدارة المعلومات المتوفرة في شبكة الانترنت العالمية[4].

---

1 **SLA**. **Cybrarians**. [on line]: <http://www.sla.org/content/Help/industopics/cybrarian.cfm>. Cited at: 05/04/2009.

2 ياسر يوسف، عبد المعطى، لشر، المرجع السابق. ص 116.

3 The leading IT encyclopedia and learning center. **Cybrarian**. [on line]: <http://whatis.techtarget.com/definition/0, sid9_gci213634, 00.html>. cited at: 07/03/2009.

4 Merriam. **Cybrarian**. [on line]: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/cybrarian>. cited at: 07/03/2009.

مما سبق يتضح لنا ان كلمة **Cybrarian** تعني أخصائي المعلومات الذي يقوم بعملية البحث، الجمع، إدارة المعلومات، الاسترجاع في البيئة الالكترونية باستخدام الانترنت، أو مصادر الكترونية أخرى.

3.2.1. الفرق بين أمين المكتبة التقليدية Librarian وأخصائي المعلومات Cybrarian:

حين يسمع الشخص العادي، أو غير المتخصص كلمة أمين المكتبة يتبادر إلى ذهنه مباشرة انهُ ذلك الموظف التقليدي المنهمك في الكتب، المخطوطات، الأعمال الإدارية الروتينية، حتى أن هذه الفكرة باتت راسخة لدى الكثيرين في وقتنا الحاضر.

وبما ان المعرفة هي المادة الخام لعصر المعلومات، فالكل يتساءل ما هذا العصر؟ ان هذا عصر السرعة الهائلة في انتقال المعلومات، والتطور السريع في تقنيات الحواسيب، وانتشار الشبكات، الذي جعلنا في أحوج ما نكون إلى ما يسمى بأمين المعلومات أو أخصائي المعلومات، هو ذلك الشخص الذي ينكب على استخدام الحواسيب الالكترونية، والاتصال بمختلف شبكات الاتصال لتجميع المعلومات من شتى أنحاء العالم وهو بذلك بحاجة إلى التدريب والتأهيل المستمر في مجال اهتمامه وتخصصه ومهاراته لكي يسعى إلى تجديد معلوماته بما يتناسب مع التطورات المتلاحقة في عصر المعلومات.

مما سبق نجد ا ن أمين المكتبة التقليدية هو الذي ينغمس تفكيره وعمله في الكتب بينما أخصائي المعلومات هو الذي يعيش في البيئة الالكترونية مستخدماً التقنيات الحديثة لتجميع المعلومات من جميع إنحاء العالم.

4.2.1. دور أخصائي المعلومات في المنظمات الإدارية:

في عالم اليوم، في عالم الغد، كل صانع قرار يجب أن يعتمد على ثلاثة فئات من المستشارين:

أ- مستشار قانوني

ب- مستشار مالي

ج- مستشار معلومات

فهذه الفئات الثلاث سيصبحون هم أسس صناعة القرار، أو صانعي القرار الرئيسين فالرتب والدرجات، ستتغير، وتزداد داخل التنظيمات الإدارية، أو الهيئات، ولكن متخصص المعلومات يستطيع أن يطمح ويرتفع إلى القمة؛ فالمستشارون، والمحللون والباحثون والمحررون، ورؤساء الهيئات، هذه هي بعض الفئات التي يمكن ان تشكل المحيط الذي يتم اختيار صانع القرار منه، وأخصائيو المعلومات مؤهلون لملء هذه الوظائف، فهم صانعوا قرار، مشرعون، مستشارون، فهم الاختيار المنطقي والسليم لممارسة هذه الأعمال[1].

ولكن فما هو الدور الحقيقي لأخصائي المعلومات في ظل البيئة الالكترونية (شبكات الاتصال الالكترونية)، والسرعة الهائلة في انتقال هذه المعلومات بين هذه الشبكات، وما هو الدور الذي يضطلع به في عملية إيصال المعلومات إلى متخذي القرار لتسهيل عملية صناعة القرار الإداري؟

يشير **سمير عثمان** إلى أن الدور الرئيسي لأخصائي المعلومات الجديد هذا **Cybrarian** يتمثل في:

- تحديد مكان أو أماكن المعلومة أو المعلومات المطلوبة منه، من خلال القيام بعمل بحث مبدئي على الخط المباشر لمعرفة ما إذا كان هناك موضوعات مشابهة، وأماكن وجود هذه الموضوعات في داخل الأدلة والفهارس المختلفة.
- بعد تحديد مكان المعلومة أو الموضوع يقوم بتحرير نشرة، وعرضها في مجموعات الأخبار، أو قوائم البريد...الخ، لتسهيل إتاحتها للباحثين أو لطالبيها.
- تقديم بعض الاستشارات.
- يقوم أخصائي المعلومات بعمل أبحاث لبعض الشركات وتقديمها في شكل مختصرات أو مؤجزات تساعد أصحاب هذه الشركات في اخذ قراراتهم[2].

---

[1] عثمان، سمير. **أمين مكتبه المستقبل Cybrarian** في: الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات. مج 5، ع 9، يناير (1998). ص 114.

[2] عثمان، سمير. نفس المرجع السابق، ص 117 ــ 119.

ويتضح جلياً من خلال دراسة **كاتزار فلتشر Katzer and Fletcher** عن تحليل الإنتاج الفكري المنشور حول بيئة المعلومات وتأثيرها على المدراء متخذي القرارات انهُ يجب على أخصائيين المعلومات الذين يتعاملون مع أصحاب القرار أن يعملوا على تزويد متخذ القرار بالمعلومات في شكل يتلاءم مع المشكلة المطروحة، وإنشاء قاعدة للبيانات بالمؤسسة للمساعدة على استرجاع المعلومات التي يحتاجها المدراء من أجل ترشيد اتخاذ القرار، وإكساب المعلومات قيمة مضافة عن طريق التحليل والانتقاء والتلخيص قبل تقديمها للمدير وذلك بدلاً من البيانات الخام التي لا تساعد على اتخاذ القرار، مع متابعة ما يحدث في البيئة الخارجية بهدف رصد المعلومات التي يمكن أن تساعد في حل بعض المشاكل التي تواجهها المؤسسة والعمل على توعية المدراء متخذي القرارات بوجود معلومات متناقضة حول نفس المُشكل حتى يتم وضع أرضية واسعة لحل المشاكل[1].

مما سبق يمكن تلخيص الدور الذي يلعبه أخصائي المعلومات في تسهيل علمية إيصال المعلومات لمتخذي القرار على شكل نقاط كالآتي:

- البحث في مصادر المعلومات الالكترونية.
- تزويد متخذي القرار بالمعلومات الكافية والملائمة لمتخذ القرار.
- إنشاء قاعدة بيانات للمؤسسة للمساعدة في استرجاع المعلومات بما يتلاءم والاحتياجات المعلوماتية لمتخذي القرارات.
- إكساب المعلومة أو المعلومات قيمة مضافة عن طريق الانتقاء والتلخيص قبل تقديمها لمتخذي القرارات.
- يقوم بمتابعة البيئة الخارجية بصورة مستمرة بهدف رصد المعلومات التي يمكن أن تساعد في حل بعض المشاكل.
- يقوم بالتوعية بوجود معلومات متناقضة حول نفس المُشكلة.

[1] Katzer, Jeffery, Fletcher, Patricia. **The Information Environment of Managers**. in: Annual Review of Information Science and Technology. Vol 27, (1992). P. 227 – 263.

3.1. نشأة المعلومات:

إن ظاهرة الاهتمام بالمعلومات ظاهرة ليست جديدة وإنما لها إرثها التاريخي الضارب منذُ القدم، حيث بدأ الاهتمام بهذه الظاهرة منذ البداية الأولى لخلق الإنسان عندما أصبح وجوده يعتمد عليها، فهو بحاجة إلى معرفة المعلومات المتعلقة بمكامن وجود الحيوانات المفترسة التي قد تفتك بحياته يوماً، وهو بحاجة أيضاً إلى المعلومات المتعلقة بالأعشاب والحشائش التي هي مصدر قوته، وقد أدى هذا التراكم في المعلومات لدى الإنسان إلى إحداث نقلةً كبيرة في تطوره وتقدمه[1].

فقد ذكر **الأمام أبو حامد محمد بن محمد الغزالي** رحمه الله: "أن العلم والمعلوم والعالم متلازمة كالقتل والمقتول والقاتل، كما لا يتصور قاتل بلا قتل ولا قتيل، ولا يتصور قتيل بلا قاتل ولا قتل، كذلك لا يتصور علم بلا عالم ولا علم بلا معلوم ولا معلوم بلا عالم، بل الثلاثة متلازمة في العقل لا ينفك بعض عن بعض"[2].

ويذكر **حشمت قاسم** أننا أمام كلمة أو مفهوم ليست بسيطة أو محدودة المعنى، فهذا المصطلح (المعلومات) تعد فئة ثرية لها بريقها الخاص وجاذبيتها التي آدت إلى كثافة استعمالها من جانب العديد من الفئات، وفي كثير من المجالات والسياقات، وتكاد كثافة هذا الاستعمال تستنزف مفهوم الكلمة وتفقدها وزنها الدلالي[3].. ولتحديد معنى الكلمة فإنها يمكن ان ترد مصحوبة بصفة تدل على مجالها، كالمعلومات التاريخية، والمعلومات الفيزيائية. وهذا يعني انهُ من الصعوبة تحديد المعلومات ما لم ترتبط بعلم من العلوم وعالم محدد لذلك العلم ومعلوماته، فعند القول معلومات إدارية تعني معلومات في علم الإدارة ومن الصعب تحديدها من شخص لا يعلم ذلك العلم، بل من عالم ذلك العلم[4].

---

[1] غولي، شيماء عادل القرة. [على الخط]. المرجع السابق.

[2] الغزالي، أبي حامد محمد بن محمد. **إحياء علوم الدين**. مج 1. الأزهر الشريف، 2003. ص 165.

[3] قاسم، حشمت. **المعلومات والأمية المعلوماتية** في: الاتجاهات الحديثة في علم المكتبات والمعلومات، مج 1، ع 1، ينأير (1994). ص 16.

[4] الشقاع، طاهر احمد مهدي. **اثر المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية**: دراسة ميدانية لعينة من الأجهزة التنفيذية في محافظة عدن بالجمهورية اليمنية. جامعة عدن: [د.ن]، 2006، ص2.

ومما سبق يتضح تلازم المعلومات والعلم والعالم، ويصبح من الصعب تحديد نشأة دقيقة للمعلومات بحد ذاتها، فكلٌ ينظر إلى المعلومات من منطلقاته واتجاهاته ومنهجياته في علمه وتخصصه.

وفي السياق ــ نفسه أي سياق الحديث عن نشأة المعلومات فإننا نجد أن المختصين في علوم الأحياء أو التاريخ الطبيعي يرون في الجينات الحاملة للخصائص الوراثية أقدم ناقل للمعلومات، وفي هذه الخصائص الوراثية أقدم أشكال المعلومات، كما أن الفيزيائيين يرون في المعلومات أنها الإشارات المستلمة بواسطة الحواس من البيئة والمنقولة بواسطة الأعصاب إلى المخ للتسجيل والحفظ والمعالجة، ويأتي علماء اللغة ليؤكدوا أن المعلومات أحد الوظائف الأساسية للغة، كما يؤكد المختصون في التوثيق والمكتبات على أن الإنسان بدأ يسجل ويخزن المعلومات في المخ البشري، وعندما بدأت بيئته في الاتساع ظهرت الكتابة ودورها الفاعل للمعلومات، بينما يرى المختصون في علوم الإدارة أن الكتابة والرسوم القديمة على الصخور والجدران تعبر عن النشاطات الإدارية والتجارية وتشبه إلى حد كبير التقارير الإدارية الحديثة، أما علماء المعلومات هم أحدث الفئات اهتماماً بالمعلومات فيؤكدون أن المعلومات ظاهرة كونية أساسية، لا نستطيع التعرف على وجه اليقين فيها، إلا انهُ يمكن أن ندرك أثرها[1].

لذا نجد انهُ من الصعب تحديد نشأة محددة للمعلومات لصعوبة وتعقيد الظاهرة نفسها وسنكتفي بالإشارة إلى التطور الحضاري للمعلومات في المجتمعات، ومراحل استغلال المعلومات في اتخاذ القرارات.

1.3.1. تطور المعلومات في المجتمعات:

لقد مرت المعلومات بعدة مراحل حاسمة، يصفها البعض بأنها ثورات متعاقبة ويمكن إجمال تلك المراحل بثلاث مراحل أساسية كالآتي:

[1] قاسم، حشمت. المرجع السابق. ص 18 ــ 19.

1.1.3.1. المرحلة الأولى:المجتمع الزراعي:

كانت الزراعة وما رافقها من ظهور في المجتمعات المستقرة تحولاً مهماً في حياة الإنسان، فبعد أن كانوا يعتمدون على الصيد والتنقل من مكان إلى آخر، آخذو يتعودون على التكتل في مكان واحد قريباً من الأرض التي يزرعونها ويأكلون من خيراتها[1].

أي إن التركيب الاجتماعي بسيط، حيث كانوا يعتمدون على المواد الأولية والطاقة الطبيعية كالرياح والمياه والجهد العضلي الإنساني والحيواني، وفي هذا المجتمع أن التنافس على المصادر النادرة يؤدي بالمنتصر إلى الاستيلاء على كل هذه المصادر، ولا تلعب المعلومات في هذا المجتمع دوراً أساسياً[2].

2.1.3.1. المرحلة الثانية: المجتمع الصناعي:

نتيجةً لما شهدته حياة الإنسان من تطور، نتيجةً لتعلمه الزراعة، فقد ظهرت لديه احتياجات أخرى كان لا بد من تلبيتها. وحدثت الثورة الصناعية لتلبي للإنسان احتياجاته حيث حدثت تحولات جذريه في الصناعات التحويلية، التي بدورها غيرت جذرياً في حياة الإنسان، وخلقت لهُ احتياجات أخرى، وتبعاً لذلك حدث تغيير كبير في تركيب الطبقات تبعاً للتوزيع الجديد للقوة، كما يتميز هذا المجتمع بالتخصيص وتقسيم العمالة خصوصاً في المؤسسات الكبيرة ذات الإنتاجية الضخمة، وهذا الوضع القائم أدى إلى تزايد الاهتمام في المعلومات كوسيلة ضرورية للتنافس في الإنتاج الصناعي. بمعنى انهُ إذا كان الإنسان احتاج إلى ملايين السنين ليتعلم الزراعة، فانهُ لم يحتاج إلى آلاف السنوات ليتعلم الصناعة، وينتقل من عصر الزراعة إلى عصر الصناعة[3].

---

[1] الصباغ، عماد عبد الوهاب. **علم المعلومات**. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004. ص 13.

[2] بدر، احمد أنور. **أساسيات علم المكتبات والمعلومات**. الإسكندرية: درا الثقافة العلمية، [د.ت]. ص 129.

[3] الصباغ، عماد عبد الوهاب. المرجع السابق. ص 13.

3.1.3.1. المرحلة الثالثة: المجتمع ما بعد الصناعي أو مجتمع المعلومات:

ومصطلح المجتمع ما بعد الصناعي **Post-Industriral Society** هو الذي صاغه العالم دانيال بيل **Daniel Bell** لوصف التركيب الاجتماعي الجديد الذي ظهر في القرن العشرين، موضحاً أن بداخل هذا الإطار الاجتماعي يتم تحليل وفهم التغييرات الكبيرة في المجتمعات الصناعية الحديثة، ويركز بيل على القوة العاملة ذات المستوى المعلوماتي والمهني والفني العالي، باعتبارها قائدة هذا التحول وباعتبارها قلب المجتمع ما بعد الصناعي. والشكل التالي يوضح المراحل التي مرت بها تطور المعلومات[1]:

الشكل رقم (02): يبين العصور التطورية لحياة الإنسان واحتياجاته

ملايين السنين	آلاف السنين	مئات السنين	
العصور القديمة ←	**الزراعة** ←	**الصناعة** ←	**عصر المعلومات**

[1] نفس المرجع السابق. ص 14.

2.3.1. استغلال المعلومات في اتخاذ القرارات:

قد مر استغلال المعلومات في اتخاذ القرارات في ثلاث مراحل كما يوضح ذلك **بوشيل BOCHEL** وهي كالآتي[1]:

1.2.3.1. المرحلة الأولى:

اهتم تايلور زعيم المدرسة التقليدية في الإدارة بتجميع المعلومات المتعلقة بحجم المجرفة **Shovel** التي كانت تستخدم في تحميل الفحم، وسرعة قطع قضبان الفولاذ وطريقة نظام تجميع الوظائف. وفي ضوء هذه المعلومات المتوفرة اتخذ تايلور قراره بشان زيادة الإنتاجية.

2.2.3.1. المرحلة الثانية:

اهتمت شركة جنرال موتورز **General Motors** في العشرينات بتجميع معلومات حول نوعية المشترى للسيارات، ونوع السيارات المرغوب فيها، والأسباب التي تقود المشتري إلى تفضيل نوع من السيارات عن أخر.

وقد ساعدت هذه المعلومات الشركة على اتخاذ قرارات ذات علاقة بالتخطيط الاستراتيجي لإنتاج سيارات تلقى قبولاً في السوق.

3.2.3.1. المرحلة الثالثة:

بدأ مديرو المؤسسات الصناعية وغيرها منذ الخمسينات في استخدام الحاسوب أداة مساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة.

4.1. أهمية المعلومات:

إن الاهتمام بالمعلومات نابع من مدى أهميتها في تقدم الشعوب والمجتمعات ورقيها. والخبرة الدولية تقول: إن الشعوب المتخلفة اليوم هي تلك التي لم تدخل الثورة

---

[1] بوعزة، عبد المجيد صالح. [على الخط]. المرجع السابق.

الصناعية، أو أنها دخلتها في وقت متأخر، في حين أن الشعوب المتخلفة غداً هي تلك التي لم تدخل ثورة المعلومات حتى اليوم. فالمعلومات صناعة متطورة، وزراعة ناجحة ومجتمع عصر لا يقهر... وبالتالي فهي القوة الدافعة والعقل النابض التي تحفظ للشعوب استقلالها، وعزتها وكرامتها، فلا عزة لأمة تستهين بها[1].

فاليابان مثال حي على تقبل المعلومات وكثرة تطبيقاتها ونشرها بين المواطنين، فلم يصل هذا البلد إلى درجة التقدم التي جعلتهُ فريداً بين الشعوب إلا بكثرة الاستفادة من المعلومات في إقامة منشآته وتصميم مشاريعه، فتاريخ اليابان الحديث لا يزيد على القرن الواحد إلا بقليل، ولكن العبرة ليست بطول المشوار، بل النتائج المحققة، فمنذ البداية كان هذا البلد ولا يزال يؤكد بأهمية المعلومات وتطبيقاتها[2].

وبحلول ثورة المعلومات التي نعيشها وتزايد الإنتاج الفكري المتمثل بملايين العناوين مع زيادة سنوية، حيث ان هذه المعلومات تتضاعف كل خمس سنين في معظم فروع المعرفة ولا سيما في العلوم الطبيعية، والاجتماعية والتطبيقية، حتى أصبح من المستحيل توصيل المعلومات والإفادة منها بشكل مثمر؛ وأن حل مشكلة المعلومات واستغلالها بالطريقة المثلى معقود على الثورة في تقنية المعلومات، من حاسبات الكترونية وهندسة الاتصالات، ثم تطوير إجراءات معالجة البيانات وتقنياتها، وقد أثبتت التجارب على أن استخدام هذه المعلومات المميكنة في بناء المشاريع الإنمائية وتطوير الإنتاج كماً ونوعاً كان له أطيب الأثر في تطوير هذه المشاريع وتقدم المجتمعات التي لجأت إلى تبني تقنية المعلومات بحيث لم تكن تحلم بها من قبل[3].

فكلاً يدرك أهمية ودور المعلومات في التنمية واتخاذ القرارات سواء على مستوى الفرد أو الأسرة أو الدولة أو المؤسسة فالمعلومة تعتبر من العناصر المهمة جداً لحياتنا المعاصرة وذلك لارتباطها بجميع المجالات والأنشطة المختلفة، وهي تعتبر من المصادر

---

[1] عزيز، يونس. **التقنية وإدارة المعلومات**. بنغازي: منشورات جامعة قازيونسن، 1994. ص17 ـــ 18.

[2] نفس المرجع السابق. ص 26.

[3] عباس، طارق محمود. **مجتمع المعلومات الرقمي**. القاهرة: المركز الأصيل للطبع والنشر والتوزيع، 2003. ص 49.

الطبيعية في الدولة، وتساعد متخذ القرار على اتخاذ القرار السليم الحاسم لرسم سياسة الدولة...الخ[1].

وتتبع أهمية المعلومات أيضاً بأنها قاعدة أساسية للبحث العلمي، وتشكل الخلفية الملائمة لاتخاذ القرار الجيد ولا غنى عن المعلومات لأي فرد[2]. حيث إن القرار الموفق يعتمد بنسبة 90 % على المعلومات، وعلى 10 % على الخبرة والموهبة الشخصية[3].

فالمعلومات تُعد الركيزة الأساسية لأي نشاط أنساني، أياً كان طبيعة هذا النشاط وأياً كان مجاله.

وتحدد لنا **بولين أثرتون** أهمية المعلومات في ستة نقاط وذلك عن طريق المكاسب التي يمكن أن تتحقق نتيجة لتوافر المعلومات لأغراض التنمية الاجتماعية والاقتصادية:

- تنمية القدرة على الإفادة من المعلومات المتاحة والخبرات التي تحققت من قبل.
- ترشيد وتنسيق ما يبذل من جهد في البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح من معلومات.
- كفالة قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.
- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات، واختيارات تكفل الحد من وقوع المشكلات في المستقبل.
- رفع مستوى فعالية وكفاءة الأنشطة الفنية التي تقوم بها المنظمات
- ضمان القرارات السليمة[4].

---

[1] الهوش، ابوبكر محمود. **المعلومات والتنمية في الجماهيرية في: المعلومات والتنمية: أبحاث ودراسات الندوة العملية لقسم المعلومات بأكاديمية الدراسات العليا بالتعاون مع مركز الدراسات والبحوث**. طرابلس – الجفرة، 15 – 17 ديسمبر (2002). ص 341.

[2] محيريق، عمر مبروكة. **دراسات في المعلومات والبحث العلمي والتأهيل والتكوين**. [د.ن]، [د.ت]. ص 13.

[3] السعيد، شلبي. **نظم المعلومات الإدارية ركيزة هامة للنهضة الصناعية في الدول العربية**. الثقافة العربية. ع4، 1976. ص 163.

[4] أثرتون، بولين. **مراكز المعلومات: تنظيمها وإدارتها وخدماتها**. ترجمة حشمت قاسم. القاهرة: مكتبه غريب، 1981. ص 29.

ويمكن ان نلخص أهمية المعلومات بالنقاط التالية :

- تُعد الدعامة الرئيسية في صنع واتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات الإدارية الحالية والمستقبلية.
- تسهم في نمو البحث العلمي وتقدم وتطور العلوم والتكنولوجيا.
- تعمل وبشكل مؤكد على تحسين التنمية بشتى فروعها (اقتصادية، اجتماعية، إدارية تعليمية...الخ).
- يمكن النظر إليها على أنها سلعة اقتصادية تشكل ثروة وطنية للدولة.
- تُعد بمثابة معيار حاسم لتقدم الشعوب من متخلفيها.

5.1. خصائص المعلومات:

يقصد بخصائص المعلومات بأنها تلك الشروط والميزات التي يجب أن تتوافر في المعلومات عند إعدادها وتقديمها، لتصبح ذات قيمة ومنفعة للمستخدم، ويتم تحديد قيمة المعلومات بالاعتماد على مستخدم المعلومات، فالشخص الذي يحصل على المعلومات ويستخدمها هو المحدد لقيمة المعلومات، فقيمة المعلومات تقاس بطريقة نسبية وفقاً لمدى مساهمتها في الإضافة إلى مستوى المعرفة، وهذا بدورة يقتضي توافر عدة شروط في المعلومات الجيدة[1].

فأهمية المعلومات لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تكمن في دقة هذه المعلومات وصحتها ونزاهة مصادرها[2]، كما أن سلامة أي قرار يعتمد على مدى سلامة وصحة المعلومات التي تم الاعتماد عليها في اتخاذه، وكلما زادت جودة المعلومات المتاحة وكفايتها ومقدار الدقة في عرضها وشرحها للحقائق المتعلقة بالموقف أو المشكلة محل القرار، زادت قدرة متخذ القرار لاتخاذ القرارات الناجحة، وعليه فلا قيمة للمعلومات ما لم تكون دقيقة، وتتوافر في الوقت المناسب بأقل تكلفة وجهد، وحديثة، وموضوعية

---

[1] البكري، سونيا محمد، علي، عبد الهادي. **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1996. ص 111.

[2] حسين، علي، الساعد، رشاد. **نظرية القرارات الإدارية: مدخل نظري وكمي في الإدارة**. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2001. ص 43.

وملائمة، وواضحة، وشاملة. وبالتالي فان هذه الخصائص يجب أن تتوافر في المعلومات التي تحتاجها الإدارة حتى يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرار الإداري .

ونجد أن هناك اختلاف من قبل الباحثين في تحديد أهم الخصائص التي يجب توافرها في المعلومات لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، فمنهم من يصنفها إلى أربع خصائص والبعض إلى ست خصائص، والبعض الآخر إلى سبع خصائص، وآخرون إلى ثلاثة عشر خاصية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): يبين خصائص المعلومات

سلامه، عبد الحافظ[1]	الفاعوري، والعمري[2]	برهان، ورحو[3]
1. الدقة 2. الاكتمال 3. الإيجاز 4. الشمول	1. الكفاية 2. الدقة 3. الاختصار 4. محايدة وغير متحيزة 5. الحيوية والشمول 6. التوقيت المناسب 7. اقتصادية	1. الدقة 2. الشكل 3. التكرار 4. المجال 5. التوقيت 6. الاكتمال 7. المصدر 8. الملائمة
الصباغ، عماد[4]	**الهادي، محمد[5]**	**نيجيرو[6]**
1. الهدف 2. الشكل 3. الطريقة أو الأسلوب 4. الغزارة 5. الكفاءة 6. النسبية 7. التكرار 8. الاحتماليه 9. الكلفة 10. الدقة 11. الشرعية 12. الحداثة 13. الكثافة	1. مناسبة 2. موثوق فيها 3. مفهومة 4. هادفة 5. دقيقة 6. شأملة 7. التوقيت المناسب 8. يمكن استخدأمها 9. واضحة 10. كافية	1. الكفاية 2. الدقة 3. الاختصار 4. الموضوعية 5. أن تكون حيوية 6. الشمولية 7. التوقيت المناسب 8. أن تكون مطمئنة 9. اقتصادية في استخدأمها

---

[1] سلامة، عبد الحافظ محمد. **خدمات المعلومات وتنمية المقتنيات المكتبية**. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. ط2، 1997. ص 14.

[2] الفاعوري، رفعت، العمري، احمد. **تحليل أسباب الخطأ في القرارات في البنوك التجارية الأردنية: دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار** في: مجلة دراسات. مج 29، ع 2، تموز (2002). ص 476.

[3] برهان، محمد نور، ورحو، غازي إبراهيم. **نظم المعلومات المحوسبه**. ط2. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003. ص 30 ــ 32.

[4] الصباغ، عماد عبد الوهاب. **علم المعلومات**. الإصدار الثاني. عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002. ص 67 ــ 70.

[5] الهادي، محمد محمد. **نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة**. القاهرة: دار الشروق، 1989. ص 75.

[6] Nigro, flex**. Modern public administration**. New York: Harper and row publishers, 1965. P.175.

من خلال الجدول السابق **رقم (1)**، نستطيع أن نستعرض أبرز هذه الخصائص التي تحتاجها المنظمات الإدارية في عملية صنع القرار الإداري على النحو الآتي:

1- الدقة:

وتعني "أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أي أخطاء وعلى درجة كبيرة من (المصداقية) حتى يمكن الاعتماد عليها في تقدير احتمالات المستقبل ومساعدة الإدارة في تصور واقع الأحوال"[1].

"بمعنى أن تكون المعلومات مناسبة زمنياً لاستخدامات متخذ القرار عند قيامة باتخاذ قرار معين وذلك من خلال دورة معالجة البيانات والحصول على المعلومات وبالتالي ترتبط حاجة متخذ القرار بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة (الإدخال، عمليات المعالجة، إعداد التقارير، المخرجات) ومدى مناسبة ذلك لوقته"[2].

2- التوقيت المناسب:

ونعني به تقديم واسترجاع المعلومة للمستفيد في الوقت المناسب، فإذا تم توصيل المعلومة للمستفيد في وقت متأخر يكون لا جدوى من الإفادة منها.

أي انهُ ينبغي إعداد المعلومات وإيصالها إلى متخذ القرار في الوقت المناسب، ولا ينبغي زيادة سرعة إعداد المعلومات لأن ذلك يزيد من كلفتها؛ فيما عدا الحالات التي يكون فيها العائد أكبر من التكلفة، وبنفس الوقت المعلومات التي تصل متأخرة إلى متخذ القرار تكون غير ذي نفعً؛ مؤدية بذلك إلى تبذير في الوقت والتكلفة.

3- الملائمة:

ويقصد بها أن تتناسب المعلومات مع حاجيات متخذ القرار؛ بمعنى أن تلبي ما يتطلبه الموقف أو المُشكل محل القرار.

---

[1] حلمي، يحي مصطفى. **تحليل وتصميم نظم المعلومات**. القاهرة: مكتبه عين شمس، 1997. ص 53.

[2] السلطان، خالد صالح على. **المعلومات وأثرها في اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية**: صنعاء. [د.ن]، مايو 2006. رسالة ماجستير. قسم العلوم السياسية. جامعة صنعاء. ص 46.

4- الموضوعية:

بمعنى أن تكون المعلومات خالية من الخطأ أو التحريف أو التغيير الذي بدورة يؤثر على متخذ القرار للوصول إلى نتيجة معينة؛ بمعنى تغيير محتوى المعلومات بحيث لا تتفق مع أهداف ورغبات متخذ القرار.

5- الشمولية:

وتعني أن تكون المعلومات شاملة لجميع جوانب الموضوع العلمية ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، مع مراعاة عدم الإسراف في التفصيل أكثر من اللازم ولا أيجاز يفقدها معناها.

6- أمكانية الوصول:

وتعني هذه الخاصية سرعة وسهولة حصول متخذ القرار على المعلومات كماً وكيفاً في الوقت المناسب مع أمكانية استخدامها بأقل تكلفة وجهد[1].

7- الحداثة:

ويقصد بهذه الخاصية أن تكون المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار حديثة عند صنعهِ قرار معين، بمعنى أن يكون قد تم إنتاجها من البيانات الحديثة والجديدة على العكس من البيانات القديمة.

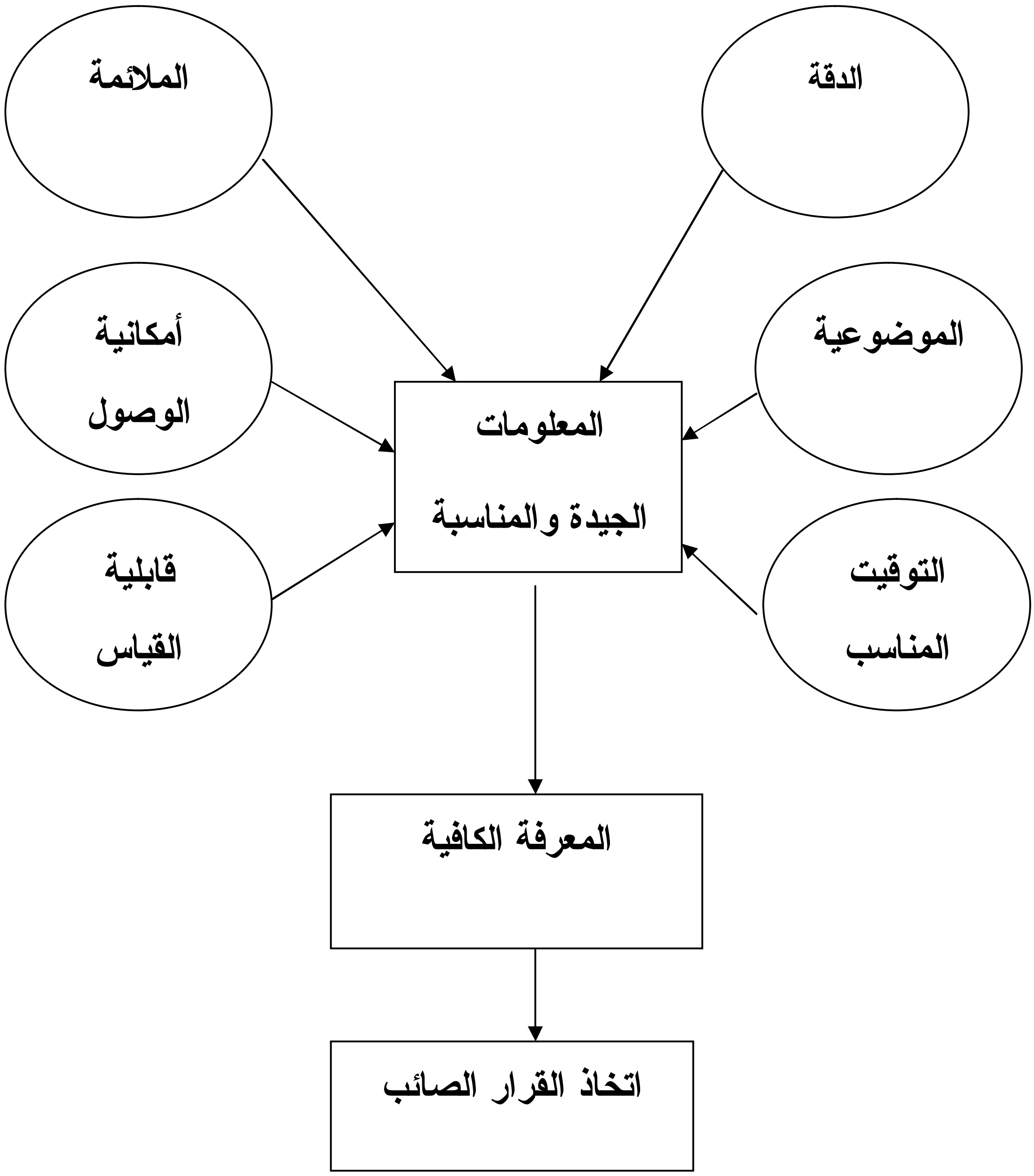
8- قابلية القياس باعتماد الأساليب الكمية:

وهذه الخاصية تعني أمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة عن نظام المعلومات الرسمي وتستبعد من هذه الخاصية المعلومات غير الرسمية. والشكل التالي يوضح خصائص المعلومات[2]:

[1] السلطان، خالد صالح على. نفس المرجع السابق. ص 46.

[2] من إعداد الباحث.

الشكل رقم (03): يوضح خصائص المعلومات لاتخاذ القرارات



6.1. مصادر المعلومات:

تختلف تصورات رجال الاتصال للخطوات التي تمر بها المعلومات ابتداءً من كونها فكرة إلى ان تستقر في مستودع ما، سواءً كانت في شكل كتاب أو تقرير أو مقالة وتختلف هذه التصورات إيجازاً وتفصيلاً من باحث إلى آخر. فمنهم من لخص هذه الدورة إلى ثلاث خطوات وهي: نشوء الرسالة، ثم إيصال الرسالة بشكل غير رسمي، ثم إيصالها رسمياً. ومنهم من يسهب في تحليل خطوات هذه الدورة خاصةً بالنسبة للمعلومات الناتجة عن البحوث العلمية[1]. وهذه العملية التي يتم فيها انتقال المعلومات من المصدر إلى المتلقي عبر وسيط ما يأخذ أشكال متعددة، يسمى بمصدر المعلومات[2].

فمصطلح مصادر المعلومات ينطوي استعماله في هذا السياق، على توسيع مجاله الدلالي بحيث يشمل جميع المواد التي تشتمل على معلومات، يمكن الإفادة منها لأي غرض من الأغراض[3].

وبشكل عام تتعدد استخدامات مصادر المعلومات على النحو التالي:

- تجعل الفرد على علم بأحدث أو بآخر المستجدات في مجال اهتمامه.
- تمكن الباحث من الحصول على معلومات أكثر مما يعرفه في مجال اهتمامه.
- تساعد على تأسيس معلومات قاعدية لفهم موضوع ما.
- تقديم إجابات قيمة عن أسئلة محددة[4].

وتتعدد مصادر المعلومات الواردة إلى الإدارة المعاصرة على النحو التالي:

– معلومات صادرة عن نظم إدارية، ومنظمات أخرى محلية وعالمية.

---

[1] إسماعيل، وائل مختار. **مصادر المعلومات**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010. ص 15.

[2] عبد الهادي، محمد فتحي. **المعلومات وتكنولوجيا المعلومات:دراسات في علم المكتبات والمعلومات**. القاهرة: مكتبه الدار العربية للكتاب، 2000. ص 51.

[3] إسماعيل، وائل مختار. المرجع السابق. ص 15.

[4] K.t, DilliB. **Basic of Library and information Science**. Vikas publishing house PTV. p. 116.

- معلومات صادرة عن الأفراد والجماعات، الذين تعايشهم أداره المنظمة في أي مجتمع وتتفاعل معهم بالتعامل المباشر وغير المباشر.
- معلومات صادرة عن نظم عليا في المجتمع، لها سلطة التشريع والتصريح أو التقييد(مثل الحكومة).
- معلومات صادرة عن النظم المادية والطبيعية المحيطة بالإدارة[1].

أي إن اختلاف مصادر المعلومات يؤكد استخدامها في مختلف المجالات والمستويات الإدارية؛ بحسب متطلبات كل مجال ومستوى إداري، وكذلك ان عملية الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية تتطلب التعرف على مصادرها المختلفة، وفيما يلي سنورد تلخيص لأهم تصنيفات مصادر المعلومات وفقاً لمجموعة من المؤلفين والباحثين:

1.6.1. المصادر الشفهية والمصادر الوثائقية:

المصادر الشفهية: كالمناقشات بين الزملاء، واللقاءات الجانبية في المؤتمرات والاجتماعات.

المصادر الوثائقية: وتكون مكتوبة أو مسجلة بأي شكل من أشكال التوثيق.

ولعل من ابسط التقسيمات هنا، هو ما ذهب إليه دنس جروجان (**Grogan, D**). من تقسيم هذه المصادر إلى فئتين، مصادر وثائقية، وأخرى غير وثائقية. أنظر الشكل التالي[2]:

[1] عبد الهادي، محمد فتحي. **علم المكتبات والمعلومات: دراسات في المؤسسات والاعلام والإنتاج الفكري**. القاهرة: مكتبه الدار العربية للكتاب، 1996. ص 75 ــ 76.

[2] إسماعيل، وائل مختار. المرجع السابق. ص 16.

الشكل رقم (4): يبين أقسام مصادر المعلومات

- **مصادر المعلومات**
  - **وثائقية**
    - **أولية**
      1. المجلات المتخصصة (تهتم معظم المجلات المتخصصة بنشر البحوث المبتكرة دون سواها)
      2. تقارير البحوث .
      3. أعمال المؤتمرات.
      4. تقارير الرحلات العلمية.
      5. المطبوعات الرسمية.
      6. براءات الاختراعات.
      7. المواصفات القياسية.
      8. الكتالوجات التجارية.
      9. الرسائل
    - **ثانوية**
      1. المجلات المتخصصة (تهتم بعض المجلات بالتعليق على التطورات العلمية المسجلة في المصادر الأولية.
      2. خدمات التكشيف والاستخلاص.
      3. المراجعات العلمية.
      4. الكتب المرجعية. (الموسوعات والمعاجم وكتب الحقائق والموجزات الإرشادية)
      5. الأعمال الشاملة.
      6. الكتب الدراسية.
    - **من الدرجة الثالثة**
      1. الكتب السنوية
      2. الوراقيات.
         - أ. قوائم الكتب.
         - ب. فهارس المجلات.
         - ج. قوائم خدمات التكشيف والاستخلاص (وراقيات الوراقيات).
      3. أدلة الإنتاج الفكري.
      4. قوائم البحوث الجارية.
      5. أدلة المكتبات ومصادر المعلومات.
      6. أدلة الهيئات.
  - **غير وثائقية**
    - **رسمية**
      1. أجهزة الحكومية المركزية والمحلية.
      2. مراكز البحوث.
      3. الجمعيات العلمية والمهنية.
      4. المؤسسات الصناعية.
      5. الجامعات والكليات.
      6. المكاتب الاستشارية.
    - **شخصية**
      1. محادثات الزملاء والزوار.
      2. اللقاءات الجانبية في المؤتمرات.

2.6.1. المصادر الأولية والمصادر الثانوية والمصادر من الدرجة الثالثة:

مصادر معلومات أولية: وهي الوثائق والمطبوعات التي تنشر في موضوعها؛ أي التي تشتمل أساساً على المعلومات الجديدة سواء أكان ذلك تصوراً لبحث، أو حدث أو أسلوب جديد لتطبيق فكرة معينة، أو تغيير جديد لفكرة أو موضوع جديد.

مصادر معلومات ثانوية: وتعتمد في مادتها على مصادر المعلومات الأولية؛ فهي تكرار لنشر المعلومات الأولية بأسلوب جديد، وصورة ملائمة للاستخدام، بمعنى أنها تقدم الصورة الأولية بصورة أكثر توسعاً، أو بصورة مختصرة، أو بأسلوب مختلف عن أسلوب المعلومات الأولية.

المصادر من الدرجة الثالثة: وتتركز وظيفة هذا النوع على مصادر المعلومات سنة بعد سنة، نتيجة للنمو المستمر للإنتاج الفكري، وتفيد في العادة الباحثين في الوصول إلى المعلومات والموضوعات التي يتخصصون فيها[1]. وهذة المصادر الثلاثة أشار إليها حشمت قاسم بأنها مصادر من حيث المحتوى والمضمون كما هو مبين في الشكل التالي[2]:

---

[1] سلامة، عبد الحافظ محمد. المرجع السابق. ص 13.

[2] قاسم، حشمت. مصادر المعلومات: دراسة لمشكلات توفرها في المكتبات ومراكز المعلومات. القاهرة: مكتبة غريب، 1985.

الشكل رقم (5): تقسيم آخر لمصادر المعلومات حسب محتواها ومضمونها

الوثائق والمطبوعات العلمية

أولية	ثانوية
الكتب والنشرات	
الكتب أحادية الموضوع	المراجع
مجموعة البحوث	
أعمال المؤتمرات	
الكتب الدراسية والموجزات الإرشادية	
المطبوعات الرسمية	
المطبوعات الدورية	
المسلسلات	المراجعات العلمية
الدوريات والمجلات	نشرات المستخلصات
الصحف	نشرات الإعلام السريع
أشكال خاصة في المطبوعات التقنية	
المعايير الموحدة	كشافات المعايير الموحدة
مواصفات الاختراعات	نشرات الاختراعات
الكتالوجات التقنية	نشرات براءات الاختراع الرسمية
نشرات الإعلام	
التقارير العلمية والتقنية	فهارس المكتبات
الرسائل الجامعية	الملفات الوراقية
بطاقات المعلومات	
الترجمات	
النسخ المبدئية	
المخطوطات	
ملفات البيانات	

3.6.1. المصادر المطبوعة والمصادر غير المطبوعة:

مصادر مطبوعة وتقسم إلى: الكتب العامة (غير المرجعية)، الكتب المرجعية، الدوريات، والمطبوعات غير المنشورة.

المصادر غير المطبوعة وتضم:

- المواد السمعية والمواد البصرية والمواد السمعبصرية.
- مواد تخزين المعلومات بواسطة الحاسوب[1].

4.6.1. المصادر الداخلية والمصادر الخارجية:

المصادر الداخلية: ويقصد بها البيانات التي تتجمع لدى الفرد أو المنظمة ذاتها نتيجة للتصرفات والأفعال والتفاعلات الداخلية فيها والمخزنة في قواعد بيانات المنظمة الإدارية[2]، وتستمد إما عن طريق الاستنباط أي عن طريق البرهنة العقلية أو الذاكرة التي تتجمع لدى الفرد أو المنظمة نتيجة الخبرات والمعارف المتنوعة[3]، وتضم كل التقارير والسجلات التي تحتفظ بها المنظمة من أجل الرجوع إليها عندما تريد وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات والمعايير لتقويم الأداء من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بها[4].

المصادر الخارجية: وهي كل ما تصل إلى المنظمة من البيئة الخارجية ومنها ما يمكن أن يكون رسمياً، أي من المنظمات الأعلى (هيئات، مؤسسات، وزارات...الخ)، وتعني المؤسسات التي لها سلطة التشريع والتصريح والتنفيذ[5]، وتشمل كذلك الأفراد والجماعات

---

[1] عليان، ربحي مصطفى، النجداوي، أمين. **مقدمة في علم المكتبات والمعلومات**. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1999. ص 74.

[2] السلمي، علي. **السياسات الإدارية في عصر المعلومات**. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995. ص 69 ــ 70.

[3] الهادي، محمد. المرجع السابق. ص 142.

[4] مشرقي، حسن علي. **نظرية القرارات الإدارية: مدخل كمي في الإدارة**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1997. ص 56 ــ 57.

[5] مشرقي، حسن علي. نفس المرجع السابق. ص 75.

ومنظمات إدارية أخرى محلية وعالمية التي تعايشهم إدارة المنظمة، النظم المادية الطبيعية المحيطة بالمنظمة[1].

7.1. أنواع المعلومات:

هناك عدد من الاجتهادات في تصنيف المعلومات وتقسيمها إلى أنواعها المختلفة بضوء مجالات استخدامها واستثمارها في حياة الإنسان المهنية والحياتية اليومية، فمنهم من يسهب في تقسيمها ومنهم من يختصرها في فئات عريضة، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الجدول الآتي[2]:

[1] السلمي، علي. مهنة الإدارة.**عالم الفكر**. مج 20، ع 2، يوليو ـــ سبتمبر (1989). ص 24 ـــ 25.
[2] من إعداد الباحث.

الجدول رقم (03) : يبين أنواع المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار.

رويبح،كمال[1]	قنديلجي، عامر إبراهيم[2]	علي، حسين علي[3]
1. معلومات عن التّنافس 2. المعلومات الشّخصية والقدراتية 3. المعلومات التجارية 4. المعلومات التّمويلية 5. المعلومات التكنولوجية 6. المتّغيرات الاجتماعية 7. المتغيرات السياسية 8. المتغيرات الاقتصادية	1. معلومات تخطيطية 2. معلومات بحثية 3. معلومات ترفيهية 4. معلومات إنمائية. 5. معلومات انجازيه. 6. معلومات تعليمية	1. المعلومات الشخصية 2. المعلومات الخاصة بتحديد أوضاع المستقبل 3. المعلومات الأساسية بالمعايير 4. المعلومات التفصيلية 5. معلومات الأداء
برهان، وروحو[4]	**الهادي[5]**	**محمد فتحي، عبد الهادي[6]**
1. داخلية وخارجية 2. محاسبية 3. إدارية 4. تكتيكية 5. تنفيذية	1. واقعية 2. مقصودة 3. علمية 4. تكنولوجية	1. المعلومات الإنمائية 2. المعلومات البيداغوجية أو التعليمية 3. المعلومات ألانجازيه

[1] رويبح، كمال. **دراسة مدى وعي مسئولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية.** [على المباشر]. متاح في:< http://www.minshawi.com/other/krouibah.htm >. تم الاطلاع علية في يوم: 2009/08/08.

[2] قنديلجي، عامر إبراهيم. المرجع السابق. ص 50 ــ 51.

[3] علي، حسين علي. **نظرية القرارات الإدارية: مدخل نظري وكمي**. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008. ص 47 ــ 49.

[4] برهان، وروحو. نفس المرجع السابق. ص 34 ــ 37.

[5] الهادي، محمد محمد. نفس المرجع السابق. ص 178 ــ 179.

[6] عبد الهادي، محمد فتحي. **مقدمة في علم المعلومات**. القاهرة: مكتبه غريب، 1984. ص 1.

يتبين من الجدول السابق رقم (02) أن تصنيف رويبح لأنواع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات هي اشمل من التصنيفات الأخرى، كما يعتبر ذلك التصنيف ذات قاسم مشترك لجميع أنواع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، فقد تكون المعلومات سياسية أو اقتصادية أو بيئية أو إدارية...الخ، وعليه يمكن الإشارة إلى أنواع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية حسب دراسة رويبح على النحو الآتي:

- **معلومات عن التّنافس**: و هي تشير إلى المعلومات التي تخص المنافسين الحاليين أو المحتملين، كإدخال منتوجات جديدة أو خدمات جديدة، تحسين المنتوجات، دخول المنَافسين إلى أسواق جديدة، تحسين أساليب العمل، طرق تسويق المنَافسين، القيام بمساءلة الموظفين السابقين حول نوعية العمل و الوظائف التي شغلوها أثناء تواجدهم في شركات منافسة، مشاريع البحث والتّطوير الجديدة، القيام بحوارات تلفونية أو بالبريد الإلكتروني حول الأسعار المرتقبة للمنَافسين.
- **المعلومات الشّخصية والقدراتية**: وتشير إلى المعلومات التي تخّص شخصيات في الشركات المنافسة أو الزبائن المهمين أو شخصيات مهمة من الممكن أن تؤثر على مستقبل الشركة وتشمل الميولات، الأصدقاء، القدرات التسييرية والتفاوضية و التركيبة السيكولوجية والانتماء الحزبي والعضوية في النوادي وقوى الضغط المرتبطة بها. وهي كذلك معارف ذات طبيعة وصفية، وهي أكثر عدداً، وتفيد في تحديد الفاعل والإخبار عن قدراته مثل قدرة الشركات المنافسة على القيام بمشاريع معينة، حجم المديونية، الأرباح، عدد الخبراء وفرة السيولة المالية، ميزانية البحث و التطوير.
- **المعلومات التجارية**: وتشير للمعلومات التي تتعلق باهتمامات الزبائن ورضاهم وأمنياتهم، والمشاكل التي تعترضهم.
- **المعلومات التّمويلية**: وتشير إلى المعلومات حول وجود مواد خام، سلع أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمّالة الخبيرة.
- **المعلومات التكنولوجية**: وتضم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتوجات والخدمات، التكنولوجيا البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدماتية أو التّصنيعية.

- **المتّغيرات الاجتماعية**: تضم تغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة نشاطات المستهلكين وعاداتهم.
- **المتغيرات السياسية**: تضم التشريعات و القوانين الجديدة.
- **المتغيرات الاقتصادية**: تضم معلومات حول النّاتج المحلي الخام، نسبة التضخم، العجز في ميزانية الدولة، الاستثمارات، مؤشرات نمو الاقتصاد[1].

خلاصة:

وبناءً على ما تقدم فأن المعلومات تشكل حجر الأساس في شتّى المجالات الإنسانية (اقتصادياً، سياسياً، اجتماعياً، إدارياً...الخ)، وبدونها لا يمكن أو يستحيل استمرار عجلة التقدم والنمو للمجتمعات البشرية.

وفي مجال الإدارة نجد أن المعلومات تصف وتشرح وتعرف الأوضاع الخاصة بالمنظمة في جميع أجزائها ونشاطاتها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه. فالمعلومات تكتسي أهميّة خاصة في العملية الإدارية بشكل عام وفي عملية صنع واتخاذ القرار الإداري بشكل خاص؛ ويتوقف نجاح ذلك على خصائص المعلومات المقدمة لمتخذ القرار من دقتها، وشموليتها، وملائمتها لحاجياته، إضافة إلي أي مصدر يستقي منها صانع القرار فهل هي مصادر داخلية أم مصادر خارجية؟ وهل هي رسمية أم غير رسمية؟ إضافة إلى ذلك إلى نوع المعلومات التي يميل إليها صانع القرار في اتخاذ موقفه تجاه المشكلة؛ فهل هي معلومات سياسية أم إدارية وتنظيمية؟ أم معلومات عن الوسائل التكنولوجية؟ أم معلومات عن الأداء في المؤسسة؟ والتي تشكل أهمية بالغة في صياغة القرار بشكل سليم وذو منفعة.

1 رويبح، كمال. [على الخط]. المرجع السابق.

الفصل الثاني

اتخاذ القرارات الإدارية

تمهيد:

يواجه المدراء مشاكل عديدة وعليهم أن يجدوا الحلول المناسبة لها، ولإيجاد تلك الحلول فهم بحاجة ماسة للحكم على هذا وتلك واختيار إحدى الأعمال أو الأنشطة أو السلوكيات أو الأشخاص، وبناءً على معايير معينه.

وكل ذلك يستدعي قيام متخذي القرار بإصدار قرارات، علماً بأن هذه القرارات تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على كفاءة المنظمة، لذا يتوجب على المدراء على اختلاف مستوياتهم الإدارية أن يتعلموا اتخاذ القرارات، فنحن نقول أن يتعلموا لأن اتخاذ القرار ليس فناً شخصياً فقط، بل عبارة عن مجموعة من القواعد والخطوات، التي لو تعلمها الفرد لحسّن من اتخاذه للقرارات وطورَ مهاراته الإدارية فيها[1].

وبالتالي يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار ليست عملية ارتجاليه بل إنها عملية ذات خطوات متتابعة. تبدأ هذه العملية عادةً بإحساس المدير بوجود خلل أو نقص أو انتباهه إلى أن هناك مشكلة ما، وبالتدقيق والتحليل يحاول المدير أن يعرف هذه المشكلة بشكل واضح، ومن ثم القيام بتطوير وإيجاد حل أو حلول بديلة، يلي ذلك تقييم هذه البدائل في ضوء معايير مناسبة لإيجاد أنسب بديل، وبتطبيق البديل المناسب تتم متابعة هذا البديل لمعرفة فيما إذا كان يحقق الأهداف المرجوة أم لا، وعليه فإن عملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأنسب لحل مشكلة ما.

وفي ضوء ذلك يمكننا عرض موضوع اتخاذ القرار من خلال التطرق إلى: المفاهيم الأساسية في المشكلات والقرارات، أنواع القرارات، أهمية اتخاذ القرارات مراحل عملية اتخاذ القرار، نظريات صنع القرار، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، دليل المدير لاتخاذ القرار الفعال.

[1] ماهر، احمد. <u>اتخاذ القرار بين العلم والابتكار</u>. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007. ص 19.

1.2. مفاهيم أساسية في اتخاذ القرارات:

1.1.2. ماهي المشكلة problem؟

يمكن النظر إلى المشكلة على اعتبار أنها موقف سيء به خلل ويحتاج إلى تصحيح أو انهُ موقف غير مريح يحتاج إلى استكمال أو تنافر يحتاج جهود للعودة إلى التناغم أو ربما هو عدم ارتياح أو ألم يحتاج علاج لكي يرتاح الشخص أو ترتاح الإدارة[1].وعليه يمكن النظر إلى المشكلة على أنها:

- موقف غامض.
- شيء سلبي.
- فرق بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.
- انحراف عن الشيء.
- وضع غير مرغوب به.
- وضع يحتاج إلى تصحيح.

2.1.2. ما هو حل المشكلة Problem Solving؟

هو عبارة عن تعديل الانحراف من وضعه السلبي إلى الوضع الايجابي، بمعنى تصحيح الموقف أو الانحراف إلى وضع مرغوب به من قبل الإدارة.

3.1.2. القرار Decision:

هو حصيلة الاختيار والتدقيق لأحد البدائل، من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل المتاحة[2].

---

[1] ماهر، احمد. نفس المرجع السابق. ص 20.

[2] tennen baun, r, washer, f, massarik. **Organization**.n.y.mcgraw: hill, book.2, 1961. p. 257

.

4.1.2. صنع القرار Decision Making:

مُجمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة أو الموقف وجمع البيانات وتطوير البدائل ومن ثم تقييمها والتوصية بأفضل البدائل[1].

5.1.2. اتخاذ القرار Decision Taking:

هو عمل فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينهما باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار. أو هو الحل أو التصرف أو البديل الأفضل الذي تم اختياره من بين عدة حلول أو تصرفات أو بدائل متاحة أمام متخذ القرار لحل مشكلة معينة[2].

من خلال ما تقدم يتضح أن القرار، عادةً ما يرتبط بظهور مشاكل أو أداء غير مرضي أو انحراف تسعى الإدارة لحل المشكلة **problem solving** بهدف تحسين الوضع القائم وتطويره، أن حل المشكلة يعني تعريفها والتدقيق فيها واتخاذ الإجراء المناسب لحلها، ويأتي هذا الحل عادةً في إطار صناعة قرار مناسب **decision making**، ومن ثم اتخاذه وتنفيذه.

وهذه العملية من صناعة القرار واتخاذه وتنفيذه تقع ضمن ما نسميه عملية صنع القرار واتخاذه **decision making and taking process** والتي يمكن تعريفها بأنها "إدراك وتعريف طبيعة القرار أو الموقف وتحديد البدائل واختيار أفضلها ووضعه موضع التنفيذ"[3].

---

[1] العامري، صالح مهدي محسن، ألغالبي، طلال محسن منصور. **الإدارة والأعمال**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007. ص 298.

[2] همشري، عمر. **الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات**. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2000. ص 251.

[3] العامري، صالح مهدي محسن، ألغالبي، طلال محسن منصور. المرجع السابق. ص 298.

2.2. أنواع القرارات الإدارية:

تختلف المشاكل عن بعضها البعض كثيراً، وبالتبعية تختلف أنواع القرارات المرتبطة بها، ويختلف القرار الإداري الذي يتخذه القائد الإداري باختلاف المركز الإداري (المنصب أو المستوى القيادي) الذي يشغله، ومقدار الصلاحيات التي يتمتع بها، والبيئة التي يعمل ضمن مؤثراتها، فقد تتعلق القرارات بسياسة عامة أو بإجراءات معينه ترتبط بوظيفة أساسية ونشاطات محددة[1]، كما أن القرارات داخل المنظمة الإدارية لا تأخذ نفس الأهمية ولا يمكن استيعابها بنفس الدرجة، لذلك فإن الباحثين في مجال الإدارة بشكل عام وفي مجال القرارات الإدارية على وجه الخصوص، يصنفون القرارات الإدارية إلى عدة تصنيفات وفقاً لمعايير معينة، تختلف باختلاف الباحثين، ويمكن ذكر أهمها على النحو الآتي:

1.2.2. تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية في المنظمة الإدارية:

- قرارات تتعلق بالإنتاج: حجم المنتج، حجم الإنتاج، طرق دفع الأجور...الخ.
- قرارات تتعلق بالمبيعات: تحديد الأسواق، منافذ التسويق المستخدمة، السعر، ...الخ.
- قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بطرق الحصول على المواد الأولية وكيفية انتقائها واستثمارها.
- قرارات تتعلق بالأفراد: مصادر الحصول على القوى العاملة، أساليب الاختيار، مدى التدريب ونوعه، معالجة التأخير والغياب، طرق الترقية...الخ[2].

2.2.2. تصنيف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها:

– **القرارات الوصفية**: وهي القرارات التي يتم اتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي، والخبرة، والتجارب السابقة لمتخذها إلى جانب ميوله، واتجاهاته الشخصية.

---

[1] أيوب، نادرة . **نظرية القرارات الإدارية**.عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997. ص 41 .

[2] العلاق ، بشير. **مبادئ الإدارة**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008. ص 74 ــ 75.

- **القرارات الكمية:** وهي القرارات التي يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها والاعتماد على الأساليب والطرق العلمية والكمية في المفاضلة بين البدائل المتاحة، لذلك فإنها تتميز بالموضوعية والعقلانية[1].

3.2.2. تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها أو جدولتها:

قسم **كونتز Koontz** وزملائه القرارات إلى نوعين هما:

- **القرارات المبرمجة Programmed Decisions**:

يشير هذا النوع إلى القرارات المخططة سلفاً والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية (حيث يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أو التعامل مع أي مشكلة سلفاً)، ومن ابرز الأمثلة على القرارات المخططة سلفاَ قرار إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام، أو قرارات التوظيف والتعيين والإجازات...الخ.

- **القرارات غير المبرمجة Non-Programmed Decisions**:

وتعني تلك القرارات الغير متكررة الحدوث أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف الغير محدده أو الغير مألوفة مثل ابتكار نوع جديد من السلع، قرارات التوسيع، قرارات الاندماج...الخ[2].

4.2.2. تصنف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها:

يسعى متخذ القرار للحصول على كافة المعلومات عن البدائل المطروحة للوصول إلى اختيار البديل الأفضل من خلال تخفيض حالة عدم التأكد، فكل حالة من الحالات التنظيمية المطروحة يمكن تصنيفها تبعاً للمعلومات المتاحة إلى ثلاث حالات على النحو الآتي:

[1] الهمداني ، عبد الهادي. **محاضرات في نظم المعلومات واتخاذ القرارات**. صنعاء: مكتبه التاج، 2002. ص 56.

[2] أبو قحف، عبد السلام. **إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات** .ط2. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008. ص 158 ــ 159.

- **قرارات يتم اتخاذها تحت ظروف التأكد:**

في هذا النوع من القرارات يسود حالة التأكد التام بحيث لا يوجد تأثير لعوامل البيئة الخارجية على الناتج؛ لذلك يكون متخذ القرار متأكداً من نتيجة قراره[1].وذلك بتوافر معلومات كافية له كماً وكيفاً عن الموقف أو المشكلة محل القرار ومن ثم عن البدائل، كما يعتبر متخذ القرار في حالة تأكد إذا كان في الإمكان تحديد النتائج من هذا القرار بدقة كاملة[2]

- **قرارات يتم اتخاذها تحت ظروف المخاطرة:**

حيث إن المعلومات غير كافيه، أي أن هناك بعض المعلومات عن الموقف أوالمشكلة محل القرار فقط، وهذا يعني أن نتائج البديل تكون معروفه بعض الشيء وهذه الحالة تقع في مكان وسط بين حالة التأكد التام وحالة عدم التأكد التام[3].

كما إن للمخاطرة درجات يتم التعبير عنها بالمعادلة الآتية: كلما كانت جودة المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل منخفضة كلما كانت الحالة أقرب إلى عدم التأكد وحالة المخاطرة في اختيار ذلك البديل أعلى والعكس صحيح[4]. ويمكن تبيان ذلك من خلال الشكل الآتي[5]:

[1] الجيوسي ، محمد رسلان، جاد الله، جميلة . **الإدارة علم وتطبيق**. ط3.عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008. ص7.

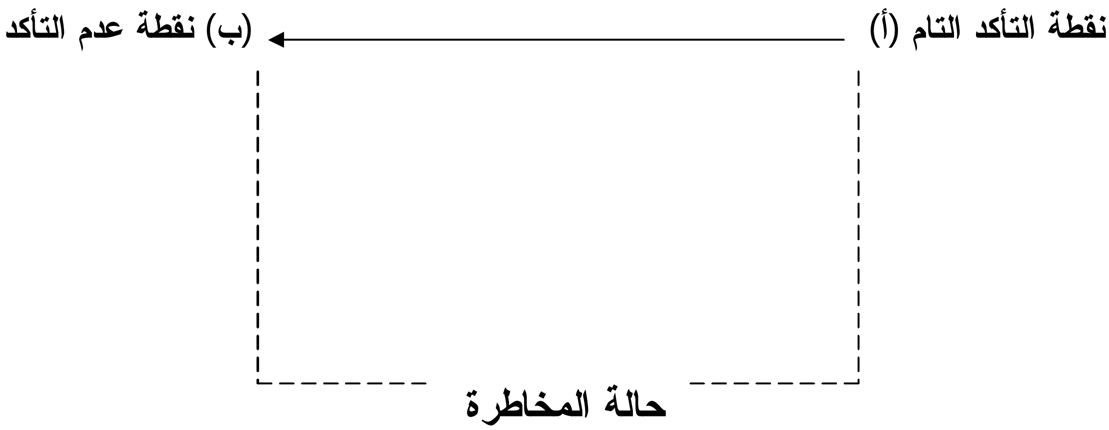
[2] المصري، احمد محمد. **الإدارة الحديثة: الاتصالات ـــ المعلومات ـــ القرارات**. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000. ص 89.

[3] حسين، علي، الساعد، رشاد. المرجع السابق. ص 72.

[4] خليجية، دحموني. **متطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرارات: حالة المؤسسة الوطنية لتموين وإنتاج المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية (E.N.A.P.E.M)**. رسالة ماجستير. الجزائر:[د. ن] ، 2000. ص 48.

[5] حجر، عبد الملك إسماعيل. **استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**. صنعاء: دار الفكر المعاصر، 1998. ص 38.

الشكل رقم (5): تبين حالة التأكد التام من عدم التأكد في ظل وجود المعلومة



- **القرارات التي يتم اتخاذها تحت ظروف عدم التأكد**: عندما لا تتوافر المعلومات الكافية كماً وكيفاً عن الموقف أو المشكلة محل القرار لا يستطيع متخذ القرار معرفه وتحديد جميع البدائل ولا نتائجها ولا توزيعاتها الاحتمالية وبذلك تنشأ حالة عدم التأكد[1].

5.2.2. تصنيف القرارات الإدارية وفقاً للنمط الإداري لمتخذها:

- **القرارات الديمقراطية**: وهي القرارات الجماعية الصنع حيث يشترك المرؤوسين وكل من يمسهم القرار المتخذ في المناقشة وإبداء الاقتراحات مما يزيد من رفع روحهم المعنوية ويزيد من اقتناعهم بضرورة التعاون في تنفيذ القرار[2].

- **القرارات الديكتاتورية**: وهي قرارات انفرادية حيث يتخذها ويصدرها القائد الإداري بنفسه دون مشاركة لمن يعنيه أمر القرار من المرؤوسين وغيرهم[3].

---

[1] الشماع، خليل محمد حسن. **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**. ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001. ص 120.

[2] الهمداني، عبد الهادي. المرجع سابق. ص 55

[3] شيحا، إبراهيم عبد العزيز. **الإدارة العامة: العملية الإدارية**. ط2. بيروت: الدار الجامعية، 1993. ص 339.

6.2.2. تصنيف القرارات وفقاً لدرجة وضوحها:

- **القرارات الصريحة**: وهي القرارات التي يفصح فيها متخذ القرار عن مسالكه تجاه مواقف معينه بالموافقة أو الرفض.
- **القرارات الضمنية**: وهي القرارات التي يشير فيها متخذ القرار بموقفه دون أن يعلن عنها صراحة[1].

7.2.2. تصنيف القرارات الإدارية وفقا لدرجة لصياغتها أو شكل إصدارها:

- **القرارات المكتوبة**: وهي التي تصدر في صيغة كتابية مثل اللائحة والأوامر المكتوبة[2].
- **القرارات الشفهية**: وهي القرارات التي تصدر عن طريق كلمات منطوقة وليست مكتوبة، وتعتبر القرارات الشفهية قرارات سليمة ولها آثارها، ولا تكون أقل أهمية من القرارات المكتوبة[3].

8.2.2. تصنيف القرارات وفقاً لنطاقها أو امتدادها:

- **القرارات الشاملة**: وهي القرارات التي يمتد أثرها ليشمل معظم وحدات التنظيم مثل تحديد ساعات الدوام أو زيادة في الراتب وغيرها.
- **القرارات الجزئية**: وهي التي تشمل وحدات معينة أو شخصاً واحداً من التنظيم[4].

تصنيف القرارات وفقاً للآثار المترتبة عليها:

- **القرارات الإيجابية**: ويقصد بها القرارات التي يترتب عليها القيام بسلوك معين.

---

[1] بن حبتور، عبد العزيز. **أصول ومبادئ الإدارة العامة**. عمان: الدار العلمية والدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000. ص 187.

[2] برية، قاسم محمد ناجي، الحجام، عبيد ملاغي. **مفاهيم وأساسيات الإدارة التربوية**. صنعاء: مطابع معين، 2002. ص 338.

[3] كشك، محمد بهجت جاد الله. **المنظمات: أسس إدارتها**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999. ص 176.

[4] برية، قاسم محمد ناجي، الحجام، عبيد ملاغي. المرجع السابق. ص 340.

- **القرارات السلبية**: وهي القرارات التي تعني استمرار المشكلة قائمة بسبب عدم أمكانية اتخاذ قرار لحلها، لوجود بعض القيود المفروضة على ذلك، كعدم مناسبة الوقت وغيرها من المعوقات الأخرى، وعدم اتخاذ قرار بحلها يعتبر في نفس الوقت اتخاذ قرار سلبي.
- **القرارات السريعة**: قد تواجه إدارة المنظمة مشكلة غير متوقعة تتطلب قراراً سريعاً وقد تواجه الإدارة مشكلة عدم توفر البيانات والمعلومات الكافية لاتخاذ القرار السليم في نفس الوقت، وفي هذه الحالة يجب على الإدارة مواجهة الموقف والتضحية بدقة في القرار حتى لا يتفاقم الوضع، لذلك فإن كثير من القرارات تعتمد في إصدارها على الموازنة بين الأهمية النسبية للبيانات والمعلومات غير المتوفرة وغير المؤكدة في اتخاذ القرار، والأهمية النسبية في اصدرا ذلك القرار[1].

9.2.2. تصنيف القرارات وفقاً لمناسبة اتخاذها:

- **قرارات وسيطة**: ينبغي على من يتلقاها ان ينفذها وفقاً للتعليمات الصادرة إليه.
- **قرارات استثنائية**: وهي قرارات مناسبة يتخذها القادة الإداريين في ضوء المعلومات الجيدة المتوفرة لديهم.
- **قرارات ابتكاريه**: وهي القرارات التي يتخذها القادة الإداريين وفقاً لقدراتهم العلمية ومعرفتهم بجميع الظروف المحيطة بهم[2].

10.2.2. تصنيف القرارات الإدارية وفقاً لأهميتها:

- **القرارات الأساسية أو الإستراتيجية:** هذا هو أهم تقسيم للقرارات، ويذكره كل كتاب في علم الإدارة، سواء إدارة عامة أو إدارة أعمال ويعود مصدر هذا التقسيم إلى علماء الاقتصاد. والقرارات الإستراتيجية هي قرارات متعلقة بكيان المنظمة، وسياستها

---

[1] الهمداني، عبد الهادي. المرجع السابق. ص 50 .

[2] كنعان، نواف. **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**. ط6. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003. ص 258.

وتؤثر بصوره مباشره في تحقيقها لأهداف المنظمة المرجوة، مثل قرار إنشاء فرع معلومات يكون تابع لهيئة الأم (مركز المعلومات) فالأمر هنا يتعلق بقرار إداري وليس بقرار سياسي. وكذلك تحديد الهيكل التنظيمي للمركز، وكذلك اللوائح التنفيذية للقوانين[1].

وتتميز القرارات الإستراتيجية بالخصائص التالية:

- المركزية في المستويات العليا: عادةً ما يتم بناء الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية متمثلة بالمدير العام أو مجلس الإدارة.
- يعتبر القرار الاستراتيجي قراراً حتمياً: آذ على المنظمة أن تتخذه مسبقاً قبل البدء في عملياتها الإدارية والتشغيلية.
- عدم التكرار: إذ غالباً ما تمثل معالم رئيسية، تسير المنظمة على نهجها دون تغيير يذكر لفترات، حيث تستمر المنظمة للعمل فيها لفترات طويلة دون تغيير.
- قرارات قليلة نسبياً في عددها: فالقرارات الإستراتيجية تتسم بالشمول، فهي ليست تفصيلية.
- قرارات تتعلق بالمدى الطويل: عادة ما تخدم القرارات الإستراتيجية فترات زمنية طويلة قد تمتد لتشمل حياة المنظمة بأكملها.

متكاملة في خدمة كافة الإدارات والأقسام بالمنظمة.

- قرارات تنظم العلاقات بين المنظمة وبيئتها الخارجية: ترتبط القرارات الإستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بالبيئة الخارجية، إذ منها تستمد المنظمة مواردها المادية والبشرية والتي تحدد بشكل كبير مدى استمرار المنظمة واستقرارها بتلك البيئة[2].

---

[1] عبد الوهاب، محمد رفعت. **الإدارة العامة**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2007 ـــ 2008. ص 420 .

[2] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. **الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الواحد والعشرين**. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2006. ص 149 ـــ 150.

- **القرارات التكتيكية**: وهي القرارات التي يتم اتخاذها في الإدارات الوسطى، وترتبط بتحديد وسائل تحقيق الأهداف، وتهدف إلى وضع القرارات الإستراتيجية موضع التنفيذ[1]، ولا يوجد لهذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقاً يجب على متخذها إتباعها، كما يتم اتخاذها في ظل ظروف عدم تأكد نسبي[2] كما وان هذه القرارات تغطي فترة زمنية متوسطة، وتهتم بتدفق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المنظمة وتنظيم عملية الاستفادة منها[3].

- **القرارات التنفيذية** : ويطلق عيها القرارات التشغيلية والروتينية، فهي قرارات لها صفة التكرار بصورة مستمرة، وتظهر عادة في الأعمال الكتابية وغير الفنية، وبالتالي لها أسلوب وإجراءات معينه لمعالجتها، وهي لا تحتاج جهداً ذهنياً كبيراً لاتخاذها. ومن أمثلة هذه القرارات منح أجازة، أو أقرار التصريح بالخروج قبل موعد انتهاء الدوام الرسمي[4].

ونجد أن أهمية الفرق بين القرارات الإستراتيجية والقرارات التنفيذية يعود إلى موقع اتخاذ القرار، فالقرارات التنفيذية الروتينية تتم على مستوى الإدارتين الوسطى والتنفيذية في حين إن اهتمام القيادة الإدارية يكون محوره القرارات الأساسية ذات الطابع الاستراتيجي.

3.2. أهمية اتخاذ القرارات:

لا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة (كالإنتاج والتسويق وإدارة الموارد البشرية)، أو أداء أي وظيفة

---

[1] الهمداني، عبد الهادي. ص 54.

[2] الصباح، عبد الرحمن. **نظم المعلومات الإدارية**. عمان: دار زهران للنشر، 1998. ص 199 ــ 200.

[3] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. **الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الواحد والعشرين** المرجع السابق. ص 249.

[4] المجذوب، طارق. **العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري**. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2003. ص 501.

إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، ما لم يصدر قرار يحدد من يقوم بها ومتى، وأين، ومع من، وكيف، وبأي تكلفة، وغير ذلك...

1.3.2. اتخاذ القرارات عملية مستمرة:

يمارس الإنسان طوال حياته اليومية سلسلة متعددة من القرارات، فمنذ قيامة من نومه يفكر ماذا يأكل؟ وماذا يلبس؟ وإلى أين يذهب؟ وكيف يذهب؟ ومتى وكيف ينجز عمله؟ وهكذا يستمر في اتخاذ القرارات حتى يقرر الذهاب إلى النوم. ومن وقت إلى آخر يواجه الإنسان بقرارات مصيرية يتم اتخاذ قرار حاسم بشأنها كأن يقرر ماذا يريد أن يعمل بعد انتهاء الثانوية، هل يذهب إلى الجامعة أو يلتحق بالسلك العسكري[1]. وإذا كان هذا هو قرار الإنسان العادي، فإن مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف الأنشطة والوظائف كالإنتاج والتسويق والأفراد، ونحوها.

اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:

من المعلوم أن لذي كل مهنة أداته التي يستخدمها في عملة فالنجار أداته المنشار والكاتب أداته القلم، والجندي أداته البندقية.

ومن ذلك أن أداته المدير في عمله اليومي، هي اتخاذ واصدار مجموعة من القرارات التي بموجبها تسيير شؤون المنظمة، وعملية اتخاذ القرارات بهذا الشمول تمثل الأداة الرئيسية التي يستخدمها المدراء في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. علماً أنهُ "كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري"[2].

3.3.2. القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:

من المعلوم أن القرارات ترتبط بالمدى الطويل, فاتخاذ القرارات الإستراتيجية من شأنها أن تحدد مستقبل المنظمة من حيث استمرارها وبقاءها أو فشلها.

---

[1] ماهر، احمد. المرجع السابق. ص 34.

[2] نفس المرجع السابق. ص 35.

4.3.2. اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة:

ترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بمجموعة من الوظائف التخطيطية والتنسيقية وعمليات التوجيه والرقابة. كما أنها تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية وفي كل نشاط من أنشطة المنظمة[1]، فالدور الإداري في نشاطات المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الحاسمة والخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه النشاطات.

5.3.2. اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:

يرى بعض كتاب الإدارة أن اتخاذ القرارات هي جوهر وظيفة التخطيط نظراً لان نشاط وظيفة التخطيط ينطوي على مجموعة متتابعة من القرارات، ولكننا نجد أن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواءً عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنهُ يتخذ مجموعة من القرارات سواءً عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو إستشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات لتي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عميلة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها[2].

---

[1] محمود، منال طلعت. **أساسيات في علم الإدارة**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003. ص 152.

[2] مقالات في الإدارة. **اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها**. [على المباشر] متاح في: <http://www.quran-radio.com/edara6.htm>.. تم الاطلاع علية في يوم: 2009/06/05.

4.2. مراحل اتخاذ القرار الإداري:

1.4.2. المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

تعد مرحلة تحديد وتشخيص المشكلة أولى مراحل اتخاذ القرار التي يجب أن يقوم بها مُتخذ القرار وفي نفس الوقت أهمها لأن عدم التحديد الدقيق للمشكلة يؤدي إلى بذل جهود في مشكلات فرعية مما يؤدي إلى عدم فاعليه القرار الصادر لحل المشكلة الرئيسية واستمرار ما هو عليه، ومعنى ذلك أن لهذه المرحلة من الأهمية التي تجعلها أساساً لتحديد مدى صحة القرار الصادر، وقد أدى ذلك إلى قول البعض أن تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً يعتبر حل نصف المشكلة[1].

وقد تعددت تعاريف ومفاهيم المشكلات تبعاً لنوع المشكلة واتجاهات متخذي القرار حيث يرى **سيد الهواري** أن المشكلة "عبارة عن انحراف وعدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب ان يكون أو هي انحراف عن الهدف المحدد مسبقاً"[2].

ويعرفها **جينت Jaint** بأنها "مجموعة من الصعوبات التي تعوق الوصول إلى هدف معين ويتطلب تحديد المشكلة أيضاً التعرف على أغراضها وأسبابها وعدم الخلط بينهما فالخطأ في تحديد أسباب المشكلة أو الخلط بين أسبابها وأغراضها يؤدي إلى خطأ في تشخيصها وبالتالي تؤثر على سلامة القرار"[3]

ويشير **جيمس جور James Gore** بأنهُ لكي يتم تشخيص المشكلة بشكل سليم فإنهُ لا بُد أن تمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

- إدراك المشكلة: ويكون عن طريق الشعور والإحساس بوجود فرق بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن فعلاً.

---

[1] إسماعيل، حميد محمد عثمان. **الإدارة العامة**. القاهرة: دار النهضة العربية، 1993. ص 367.

[2] الهواري، سيد. **الأصول والأسس العلمية**. ط9. القاهرة: مكتبه عين شمس، 1992. ص 406.

[3]. Trands, jain.**management**. 2ed. Wiley publication, 1997. P.166.

- حساب الانحراف: وذلك عن طريق وصف المشكلة؛ بوضع حدود وأبعاد متناهية الدقة للمشكلة.

- تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة: وذلك من خلال التعرف على التغيير المميز الذي سببه الانحراف[1].

وبالتالي فإن القيام بهذه المرحلة بخطواتها الثلاث يتوقف على مدى توافر المعلومات كماً وكيفاً للإحاطة بالمشكلة محل القرار من جميع جوانبها وبكل أبعادها وعواملها الأساسية والمساعدة، ومن ثم وضع حدود لهذه المشكلة من دون مجازفة أو تخمين[2] حتى يمكن وضع الحلول البديلة المناسبة لها.

2.4.2. المرحلة الثانية: أيجاد حل للمشكلة:

إذا تم تشخيص المشكلة بشكل دقيق وسليم وبطريقة علمية، أصبح من السهل وضع حلول مناسبة لها، وتمر هذه المرحلة بالخطوات الآتية:

- **الخطوة الأولى: تحديد الهدف من حل المشكلة:**

يحتاج مُتخذ القرار إلى هدف يوجه سلوكه في أنشطته ضمن عملية اتخاذ القرار وبدون تحديد الهدف لا يمكن رؤية ومعرفة السبب الذي من أجلة يتم حل المشكلة واتخاذ القرار، كما أن وضع هدف أو مجموعة من الأهداف لحل المشكلة تمثل معياراً لتقييم البدائل فيما بعد، فالبديل الأنسب هو الذي يؤدي اختياره إلى تحقيق الهدف الذي سبق وان تم وضعة أو حتى الاقتراب منه[3]، ويتم وضع الهدف أو الأهداف بناءً على تشخيص المشكلة، وفي كل الأحوال ينبغي مراعاة توفر عدد من الخصائص في الأهداف أهمها:

---

[1] Gore, James. **The rational manager: problems solving & decision making**. NY: mails dick-publishing co, 1995. P. 347

[2] القباطي، سليم عبده قائد فارع. **صناعة القرار واتخاذه في الإدارة التعليمية اليمنية**. رسالة ماجستير. القاهرة: [د. ن]، 1992. ص 56.

[3] مصطفى، احمد سيد. **المدير في عالم متغير رؤية مدير القرن الواحد والعشرين**. ط2. القاهرة: [د.ن]، 1999. ص 179.

- أن يكون عملياً ممكن التنفيذ في ضوء الموارد المتاحة مع الأخذ في الاعتبار القيود القائمة.
- أن يكون في قالب كمي قدر الإمكان.
- أن يكون واضحاً ومحدداً بما يسهم في وضوح القرار للمنفذين والمعنيين عموماً[1]
- **الخطوة الثانية: أيجاد الحلول (البدائل) لحل المشكلة:**

وفي هذه المرحلة يتطلب من المدير التفكير الخلاق لتنمية البدائل المختلفة لحل المشكلة موضوع القرار والتي سوف يختار من بينها البديل المناسب لاتخاذ القرار. وبلغةً أكثر بساطة أي انه في هذه الخطوة يتم تحديد الحلول البديلة الممكنة للمشكلة التي سبق تحديدها بدقة. وتعتمد هذه الخطوة بدرجة كبيرة على الابتكار والإبداع في البحث عن الحلول وخاصة بالنسبة للمشاكل غير الروتينية أو غير المتكررة؛ مع مراعاة الواقعية عند التخيل وابتكار الحلول. وتتطلب في هذه المرحلة الاستعانة بآراء الغير من المتخصصين ليتسنى له الإفادة من آرائهم في تنمية الحلول الممكنة للمشكلة والتي سبق الإشارة إليها.

وبالرغم من إجماع معظم الباحثين والمؤلفين في الإدارة على أهمية مهارات التخيل والإبداع في هذه الخطوة من مراحل اتخاذ القرار إلا أن كثيراً من المديرين في الحياة العملية يميلون إلى التركيز إلى عدد محدود من البدائل المعقولة والواقعية بدلاً من سرد قائمة طويلة من الحلول البديلة التي قد يترتب عليها نوع من الارتباك وإضاعة الوقت والإرهاق الشديد[2].

لان زيادة البدائل (الحلول) وخاصة إذا كانت غير مناسبة لحل المشكلة موضوع القرار من شأنه أن يؤثر على الهدف أو الأهداف التي تسعى المنظمة لحلها، إلا إذا كانت هذه البدائل مقبولة تسمح بزيادة فرصة الاختيار دون التأثير على الهدف فلا بأس من الأخذ بها.

---

[1] مصطفى، احمد سيد. المرجع السابق. ص 180.

[2] إدريس، ثابت عبد الرحمن. **<u>إدارة الأعمال</u>**: نظريات ونماذج تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007. ص 263 ــ 262.

- **الخطوة الثالثة: تقييم البدائل(الحلول):**

"تشير عملية تقييم البدائل إلى تحليل كل بديل للتعرف على مزاياه وعيوبه، قوته وضعفه، ما يترتب عليه من ايجابيات وسلبيات"[1].

ويرى كل من **هارسون وكولسون Harrison & Colsson** ان أغلب البدائل التي يتم الاختيار منها تنقسم إلى:

- البديل الجيد: وهو البديل الذي إذا ما طبق يمكن الحصول عن طريقه على نتائج إيجابية.
- البديل الضعيف: هو ما لا يمكن الحصول عن طريقه على نتائج سلبية أو إيجابية.
- البديل المختلط: بواسطة يتم الحصول على نتائج إيجابية وأخرى سلبية.
- البديل غير الجيد: يتم بمقتضاه الحصول على نتائج سلبية[2].

علماً بأن هذه المرحلة تتطلب تحديد المعايير **criteria** الواجب الالتزام بها عند إجراء عملية المقارنة بين البدائل المتاحة والمحددة في الخطوة السابقة، ومن أهم تلك المعايير:

- الكفاءة **sufficiency**: يتسم البديل بالكفاءة إذا أمكن احتواءه للمشكلة أو انتهاز الفرصة المتاحة.
- الجدوى **feasibility**: يشير هذا المعيار إلى المردود والفوائد التي يمكن أن تتحقق إذا تم تبني هذا البديل.

---

[1] المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد. **الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الواحد والعشرين** المرجع السابق. ص 159.

[2] Harrison, F. **the managerial decision making prosses**. Boston, Houghton, 1992.p.165.

- أمكانية التطبيق **realism**: يعني هذا المعيار القدرة على تطبيق البديل في ظل الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة، إضافة إلى القيود المفروضة عليها في الداخل والخارج.
- المخاطرة **risk**: تتضمن معظم البدائل عنصر المخاطرة المتعلق ببذل الجهود والاستثمارات والأفكار في ظل ظروف معينة وانتظار نتائجها.
- الوقت **time**: يعد الوقت أحد المعايير الهامة للمفاضلة فيما بين البدائل المطروحة.

التكاليف **costs**: وتشير إلى ما يتحمله متخذ القرار من أعباء ماليه مختلفة.

- التفضيلات والقيم الشخصية **values**: وتشير إلى القيم والمعتقدات والاتجاهات الشخصية لمتخذ القرار[1].
- **الخطوة الرابعة: اختيار البديل الأمثل (عملية اتخاذ القرار):**

تعتبر هذه الخطوة أهم خطوات صنع القرار لأنها تعبر عن واقع القرار الذي سيبنى عليه مستقبلاً، إلا أن نجاح هذه الخطوة يتوقف على النجاح في الخطوات السابقة لها[2].

يرى **هواري** أن البديل الذي يحصل على أعلى ترتيب بالنسبة لتحقيق الأهداف هو البديل الأفضل وهو ليس بالضرورة أن يكون حلاً سليماً 100%، فقد يكون أقل البدائل المتاحة سوءً، ولكنهُ يمثل أحسن توازن فيما بين ما هو سيئ وما هو حسن بالنسبة لمكونات الأهداف[3].

في حين يشير المغربي إلى أنهُ من النادر أن يظهر بديل واحد يتميز عن غيره من البدائل بصورة واضحة يمكن اعتماده لحل المشكلة، فالمدير يقوم عادةً بعملية موازنة بين العوامل المختلفة كالتكلفة والروح المعنوية وقبول المستهلك وردود الفعل في المجتمع التي

---

[1] المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد. نفس المرجع السابق . ص 159 ــ 160.

[2] القباطي، سليم عبده قائد فارع. المرجع السابق. ص 63.

[3] الهواري، سيد . **اتخاذ القرارات الإدارية: تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير ألابتكاري**. القاهرة: مكتبه عين شمس، 1997. ص 45 .

تختلف عن بعضها ويصعب ترجمتها إلى ربح أو خسارة. وفي كثير من الأحيان تمنع عوامل الزمن والتكلفة من إجراء تحليل مفصل للمشكلة ويجد المدير نفسه عندئذٍ مضطراً إلى اتخاذ قرار دون استكمال المعلومات الضرورية[1].

- **الخطوة الخامسة: تنفيذ القرار:**

بعد الانتهاء من خطوة اختيار البديل المناسب، تبدأ خطوة تنفيذ القرار، خاصة إذا كانت مسألة الوقت على درجة كبيرة من الأهمية.

حيث أنهُ في هذه الخطوة يقوم المدير بتحديد الجهات المعينة ذات الصلة بالقرار من أفراد وأقسام والدوائر المعنية بعملية التنفيذ، وتحديد مسؤولية كل جهة بدقة متناهية بالإضافة تحديد وسائل الاتصال المناسبة واللازمة بين هذه الجهات وبين الإدارة، كما يجب على المدير أن يضع القرار محل النقاش وان يستقبل أسئلتهم واستفساراتهم، لينتقل بعد ذلك القرار إلى مرحلة التنفيذ الفعلي[2].

وهناك مجموعة من الشروط التي يجب على متخذ القرار مراعاتها عند إعلان القرار أهمها: اختيار توقيت الإعلان، اختيار الأسلوب المناسب لإعلان القرار، تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لتقبل القرار[3] ولا يتسنى لمتخذ القرار القيام بذلك إلا بتوافر معلومات كافية.

- **الخطوة السادسة: متابعة تنفيذ القرار:**

بعد وضع القرار موضع التنفيذ لا تكون مرحلة اتخاذ القرار قد انتهت ولكن تظل مرحلة أخرى هامة وهي تقييم نتائج تنفيذ القرار والتحقق من أن القرار المتخذ يحقق النتائج المرغوبة والأهداف المرجوة أم لا؟.

---

[1] المغربي، كمال محمد. **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1993.

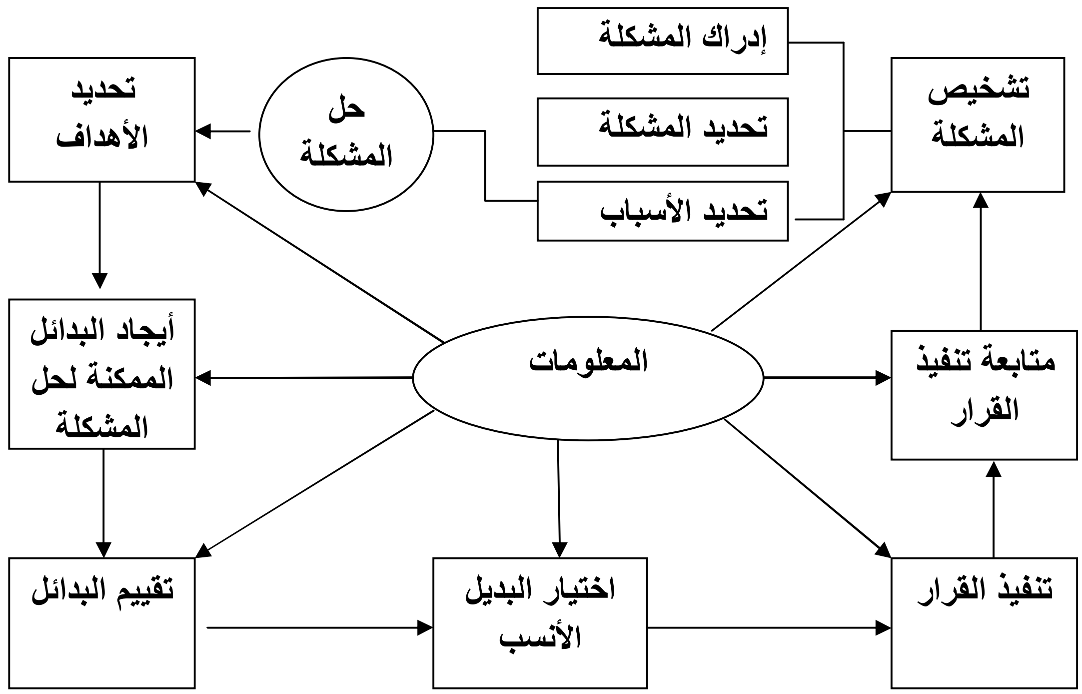
[2] عليان، ربحي مصطفى. **إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002. ص 250.

[3] الهواري، سيد. **اتخاذ القرارات الإدارية: تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير ألابتكاري**. المرجع السابق. ص 50.

حيث إن عملية المتابعة تظهر من خلال التغذية العكسية للمعلومات عن طريق القائمين على عملية المتابعة والتنفيذ والمتمثلة في الخطوات الثلاث السابقة الذكر(التنفيذ اختيار البديل المناسب، تقييم البدائل)، التي بموجبها يتم تحديد الجوانب الإيجابية وتصحيح الانحرافات التي سوف تحدث أو قد تم حدوثها.

يرى **دوبرين Dubrin** أن الأسلوب الإجرائي للمتابعة يعد الوسيلة الفنية لتقرير ما إذا كانت الخطط الموضوعة يتم تنفيذها بدقة، فالجماعة المسئولة عن متابعة تنفيذ القرار تراجع كل خطوة من خطوات وجزئيات اتخاذه وذلك بقصد تحديد ما إذا كان ذلك جزء من هذه الأجزاء يتقدم، وان هذا التقدم يسير وفقاً للمعلومات التي تبينها الجداول المعدة لهذا الشأن[1]. ويمكن تبيان المراحل السابقة لاتخاذ القرار من خلال الشكل الآتي[2]:

الشكل رقم (6): يبين خطوات اتخاذ القرار الإداري



[1] Dubrin, a. **essentials of management**.3ed. South publishing.co, 1999.p.176.

[2] من إعداد الباحث

من خلال الشكل السابق رقم (6) نجد أن جميع خطوات القرار تتطلب وجود المعلومات التي على أساسها يُبنى القرار، فكلما توفرت معلومات كافية وذو نوعية جيدة لمتخذ القرار كلما زادت فرصته في إصدار قرارات صائبة.

وبالرغم من ذلك وفي ظل توافر المعلومات الجيدة والكافية إلا ان هناك عوامل تؤثر أو تحد من فاعليه القرار المتخذ التي تؤثر على عملية سير المنظمة الإدارية. وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الأسطر القادمة.

5.2. العوامل المؤثرة في فاعليه اتخاذ القرار:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار أثناء اختياره بين البدائل المتاحة أمامه، مما يكوّن الأثر الفاعل على نوعية وفاعليه القرار؛ يعود ذلك إلى أن عملية اتخاذ القرار عملية تتسّم بالصعوبة والتعقيد في معظم الحالات، والذي قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة تؤثر على سير وأداء المنظمة.

وتتمثل أهم هذه المعوقات في الصعوبات التالية:

1.5.2. الوقت الملائم للقرار:

حيث غالباً ما تفرض الضغوط والمواقف على متخذ القرار أن يتخذ قراره في عجلة من أمره، دون أن يتوافر لهُ الوقت الكافي للبحث والدراسة وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة (محل القرار) وتحليلها[1].

2.5.2. العوامل المتعلقة بالمشكلة:

"تؤثر المشكلة على عملية اتخاذ القرار من حيث: نوع المشكلة والآثار المترتبة عليها، والأطراف المؤثرة والمتأثرة بها وعلاقتها بغيرها من المشكلات التي يعاني منها التنظيم"[2].

---

[1] محمود، منال طلعت. المرجع السابق. ص 153.

[2] المغربي، **عبد الفتاح عبد الحميد. الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الواحد والعشرين**. المرجع السابق. ص 165.

ويشير **نادرة أيوب** أنهُ قد يصعب على متخذ القرار تشخيص المشكلة، حيث قد تكون المشكلة مستترة غير واضحة أو غير قابلة للتحديد، وتتداخل الأسباب مع النتائج، أو قد تكون متداخلة مع مشكلات أخرى وقد يصعب دراستها بمعزل عنها، كما قد تؤثر وتتأثر بمشاكل أخرى، نتيجةً لذلك يصبح مُتخذ القرار غير قادر على تمييز المشكلة بدقة وبالتالي قد تتجه جهودهِ إلى معالجة الظاهرة الفرعية والأعراض ويُهمل المشكلة الأساسية[1]. وتتمثل في الآتي:

- العوامل الإنسانية السلوكية.
- مدى قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه.
- القيم والعادات والتقاليد التي تؤثر على متخذ القرار.
- التسرع في تبني اقتراح وتبني الحلول للمشكلات دون دراسة متأنية لهذه الحلول.
- الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.
- الخلط بين المشكلة ذاتها ومظاهر هذه المشكلة.
- التركيز على حل واحد، أو على المظاهر دون الأسباب.
- عدم اهتمام متخذ القرار باحتمالات المقاومة للتغيير من جانب العاملين[2].

3.5.2. الضغوط:

يتعرض المدير إلى العديد من الضغوطات المختلفة وعلى جميع الأصعدة ومن أهم هذه الضغوط:

- **الضغوط الخارجية**: تتمثل في ضغوطات الرؤساء أو السلطات العليا، كما أن المنظمة هي نظام مفتوح تتسم بالديناميكية والتطور المستمر، وبالتالي فإن هذه المنظمة قد

[1] أيوب، نادرة. المرجع السابق. ص 73.

[2] أبو قحف، عبد السلام. المرجع السابق. ص 157.

تتغير استجابة للتغيرات السياسية، الوضع الاقتصادي، الرأي العام...الخ، لذلك فإن القرار الذي يكون فعالاً في وقت أو ظرف معين قد لا يكون فعالاً في وقت أو ظرف أخر[1].

- **الضغوطات الداخلية**: يواجه المدير صعوبة في التحكم في البيئة الداخلية للمنظمة الإدارية سواءً في مكوناتها المادية أو الإنسانية، وعلى وجه الخصوص الأشخاص الذين يختلفون في شخصياتهم وتركيبهم النفسي وأهدافهم وتطلعاتهم، كما أن من الصعوبة التنبؤ بسلوكياتهم وردود أفعالهم عند اتخاذ قرار معين يمس أوضاعهم في المنظمة الإدارية[2].

- **نقص المعلومات وعدم توفرها**: على الرغم من تعدد العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، إلا أن عدم توفر المعلومات بالكمية والنوعية المطلوبة تعتبر من أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه القائد الإداري وتحد من قدرته على اتخاذ القرارات الصائبة، حيث إن القرار المتخذ يتأثر سلباً أو إيجابياً بالمعلومات التي تتوفر عن الموضوع أو المشكلة محل القرار، كونها تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل الداخلية والخارجية، كما أن عدم توفر المعلومات قد تعتبر سبب في وجود المعوقات الأخرى، وبالرغم من توفر المعلومات أحياناً إلا أنها قد تفتقد إلى عنصر الثقة، فقد تعطي جزءً من الحقيقة فقط إلى جانب عدم ثبات البيانات وتأثرها بعوامل لا تقع تحت سيطرة الإدارة[3]

- **القوانين والأنظمة**: تكون القوانين عادةً عاملاً مقيداً على المدير بحكم منصبه الإداري في الهيكل التنظيمي، حيث يعتبر القرار جزءاً من السياسة الشاملة للمنظمة؛ الذي بدوره يستدعي المدير إلى الأخذ بعين الاعتبار مشاركة الإفراد، والأخذ بالآراء والميزانية المتاحة، ومدى أثر القرار على السلطات العليا التي يجب أن توافق عليه[4].

---

[1] الجيوسي، محمد رسلان، جاد الله جميلة. المرجع السابق. ص 85.

[2] الهمداني، عبد الهادي. المرجع السابق. ص 49.

[3] كشك، محمد بهجت جاد الله. المرجع السابق. ص 185.

[4] محمد رسلان، جاد الله جميلة. المرجع السابق. ص 84.

6.2. نظريات اتخاذ القرارات الإدارية:

إن الأسلوب المستخدم في اتخاذ القرارات غالباً ما يكون باستخدام إحدى النظريتين التاليتين: النظرية الكلاسيكية، أو النظرية السلوكية.

ويرجع الاعتماد على أي منهما وفقاً للعوامل المتعلقة بشخصية المدير بالإضافة إلى طبيعة القرار، هل هو مبرمج أم غير مبرمج؟، كذلك مدى اتسّام القرار بالمخاطرة أو عدم التأكد أو الغموض[1].

1.6.2. النظرية الكلاسيكية:

ظهرت هذه النظرية عقب الثورة الصناعية عام 1776م في بريطانيا، وخاصة في المجالات الإنتاجية والاقتصادية.

ومن أهم هذه النظريات والدراسات التي نشأت في ظل فكر المدرسة الكلاسيكية (الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية، النظرية البيروقراطية)[2]، فهذه النظريات السابقة هي نتاج تفاعل عدة تيارات سادت خلال تلك الفترة تمثلت في: سيطرة الإنسان على الآلة، الثورة الصناعية، الجو غير الديمقراطي الذي كان سائداً حينذاك. وقد أرسى أفكار هذه النظرية روادها الأوائل: فريدريك تايلور، هنري فايول، لوثر جوليك، ليندل أرويك ماكس فيبر[3].

وبالرغم من عدم التواصل العلمي بين مدارسها المذكورة ونشوء كل واحده منها بمعزل عن الأخرى، إلا أن هناك اهتمامات أساسية ركزت عليها وتعتبر من قبيل الافتراضات الرئيسية[4]، حيث قامت هذه النظرية على الفرضية الآتية " أن المدير في أي

---

[1] المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد. **الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الواحد والعشرين**. المرجع السابق. ص 179.

[2] محمد رسلان، جاد الله جميلة. المرجع السابق. ص 33.

[3] كنعان، نواف . **القيادة الإدارية**. ط5. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1995. ص 56 ــ 57.

[4] الشماع ، خليل محمد حسن. المرجع السابق. ص 47.

نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة"[1]، ويعني هذا أن المدراء أو القادة الإداريين يتصفون بالموضوعية والرشد ولا يتأثرون بالعوامل الذاتية ويمتلكون المعلومات الكاملة وأنهم دائماً يتخذون القرار الذي فيه أقصى فائدة للمنظمة[2] ولذا يطلق على هذه النظرية نظرية القرار الرشيد **rational decision theory** التي تمثل النموذج المغلق في اتخاذ القرار، ويقصد بالرشد القدرة على التعامل بصورة منطقية فعالة، كما يقصد بالقرار الرشيد أنهُ القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها وقيودها[3].

2.6.2. النظرية السلوكية:

يعتبر التون مايو **E.Mayo** ورثاسبرجر **F.rothlisberge** من الرواد الأوائل لهذه النظرية، ويعد الاهتمام بالجانب البشري محور تركيز واهتمام هذه النظرية حيث أنها تقوم على افتراض مؤداه: "أن العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً على الإنتاج. ومن ثم فإن زيادة/ ارتفاع الإنتاج يتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد وتشجيعهم وتكيفهم مع التنظيم"[4].

وإن كان يبدو من خلال تعريف الفرضية السابقة أن هذه النظرية جاءت كرد فعل للانتقادات التي وجهت إلى النظرية الكلاسيكية فهي في الواقع لم ترفض مبادئها كلياً، بل ترى أن الإنسان لا يمكن اعتباره ومعاملته كآلة جامدة، وأن الإنتاجية تتأثر بالنواحي الفنية[5].

فهذه النظرية تفترض أن القرارات لا تصنع دائماً بالرشد والمنطقية الكاملة (بمعنى أنها تتأثر بالعوامل الذاتية والشخصية لمتخذ القرار) وأن القادة الإداريين وهم يصنعون

---

[1] المنصور، كاسر نصر. **نظرية القرارات الإدارية:مفاهيم وطرق كمية**. عمان: دار ومكتبه الحامد للنشر والتوزيع، 2000. ص 16.

[2] السنفي، عبد الله عبد الله، ألعريقي، منصور محمد إسماعيل. **الإدارة**. ط4. صنعاء: مركز ألأمين للنشر والتوزيع، 2004. ص 227.

[3] أيوب، نادرة. المرجع السابق. ص 33.

[4] أبو قحف، عبد السلام. المرجع السابق. ص 55.

[5] نفس المرجع السابق. ص 56.

القرارات لا يمتلكون معلومات كافية ودقيقة عن موضوع القرار، وإنهم يسعون إلى تحقيق عائد مرضي **satisfied** وليس أقصى عائد **maximum** [1].

ويعتبر سايمون هو ملاحظ قصور مفهوم الرشد والمعيار الاقتصادي في اتخاذ القرارات، وبينَ أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشكلات محل القرار، وذلك لان الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى كذلك في فترة زمنية أخرى، كما أن البدائل قد تكون كثيرة واختيار أحدها يحتاج إلى دراسة وبحث مع وجود عدد من الصعوبات أمام متخذ القرار في مقدمتها عدم توفر المعلومات الكافية لدية، ولذلك فهو يبحث عن بديل مقبول وفقاً لتجاربه ومحاكمته الشخصية والمعلومات المتوفرة لدية[2] أي أنهُ يتخذ قراراته بناءً على الرشد المحدود **bounded rationality** وعلى الإمكانيات المتاحة في اختيار البديل المرضي الذي يحقق أقل من الحد الأقصى للمنفعة المطلوبة بدلاً من البديل الذي يحقق الحد الأقصى من المنفعة[3].

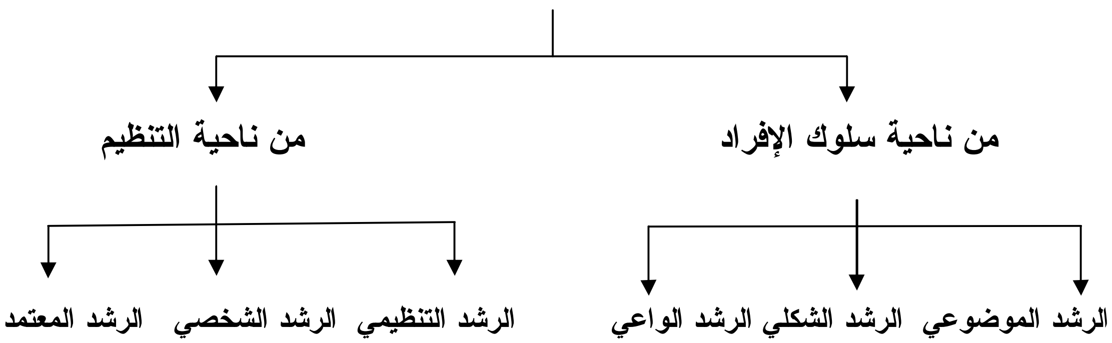
وبذلك أضاف سايمون معيار نوعي إلى جانب المعيار الاقتصادي في مفهوم الرشد حين استخدمه للتخفيف من درجة التعقيد لهذا المفهوم وجعله أكثر واقعية وبساطة، كما فرق بين مفهوم الرشد من ناحية سلوك الأفراد ومفهوم الرشد من الناحية التنظيمية وقسم الرشد في القرارات إلى ستة أنواع:

- **الرشد الموضوعي**: يعكس السلوك الصحيح لتعظيم المنفعة في حالة معينة ويقوم على أساس توفر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.
- **الرشد الشكلي**: يعكس السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد الأخذ بالحسبان كل القيود والعوامل التي تحد من قدرة المفاضلة والاختيار.

[1] السنفي، عبد الله عبد الله، ألعريقي، منصور محمد إسماعيل. المرجع السابق. ص 228.
[2] المشرقي، حسن على. المرجع السابق. ص 43.
[3] أيوب، نادرة. المرجع السابق. ص 36.

- **الرشد الواعي:** وهو الرشد الذي يؤدي إلى استخدام الوسائل المختلفة لتحقيق الأهداف بصورة واعية.
- **الرشد التنظيمي:** يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف المنظمة.
- **الرشد الشخصي:** يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف شخصية
- **سلوك رشيد بصورة معتمدة:** وهو السلوك الذي يؤديه الفرد في المنظمة بقصد تحقيق أهداف محددة[1]. والشكل التالي يوضح ذلك[2].

الشكل رقم (7): أنواع الرشد في القرارات عند سايمون



3.6.2. النظرية الكمية:

تعتبر من النظريات الحديثة في الإدارة، والأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات يعتمد على الأسلوب العلمي في دراسة العلاقات المختلفة بين العناصر الرئيسية للمشكلة محل القرار وذلك في شكل نماذج رياضية يهدف إلى تزويد متخذ القرار بمعلومات كمية أو رقمية يستند إليها في اصدرا قراره، ومن الأهمية التي تعود على استخدام هذه النظرية هي كالتالي:

---

1 المنصور، كاسر نصر. المرجع السابق. ص19 ــ 21.

2 المنصور، كاسر نصر. المرجع السابق. ص 28.

- أن هناك حاجة متزايدة لاستخدام الإحصاء والأدوات التحليلية الكمية كأدوات مساعدة في اتخاذ القرارات, حيث أمكن الاستفادة منها بدرجة كبيرة بعد ظهور الحاسبات الآلية والعديد من برامج الكمبيوتر.

- أن العلوم السلوكية أصبحت تحتل أهمية خاصة في حل العديد من المشكلات الإدارية، مما توجب على متخذ القرار الإلمام بمبادئ علوم النفس والاجتماع والانثروبولوجيا ذلك أن المعرفة المتحصلة من هذه العلوم يمكن الاستفادة منها في حل عدد كبير من المشكلات الإدارية.

- علماً بان معظم المشكلات الإدارية ترتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بمشكلات إنسانية (الأفراد) مما يعزز القول بأن هذه الأساليب الرياضية بمفردها قد لا تمثل أساساً سليماً صالحاً لاتخاذ القرارات، إذ لا بد من تدعيمها بالخبرة والحكم الشخصي لمتخذ القرار[1].

مما تقدم يتبين أنه لا يمكن وضع قائمة شاملة بالأساليب الكمية التي تصلح لمعالجة كافة أنواع المشكلات ولهذا سوف نكتفي بالإشارة إلى بعض الأساليب الكمية التي يمكن الاستعانة بها في اتخاذ القرارات وهي كالآتي:

1.3.6.2. نظرية الاحتمالات:

ترجع الحاجة إلى استخدام أسلوب الاحتمالات نظراً للرغبة من قبل المدراء في منظمات الأعمال في محاولة التقليل من درجة عدم التأكد **Uncertainty** والتي تميز نتائج الكثير من القرارات الإدارية، وفي كثير من الحالات يبدو أن لدى المدير بعض المعلومات والخلفيات السابقة عن موضوع معين تجعلهُ يتوقع نتائج مهمة من اتخاذ القرار معين. غير أنهُ في هذه الحالة يتوجب على المدير زيادة الحيطة والتأكد من أن القرار الذي سيتخذه لا بد وأن يؤدي بالمنظمة إلى أقصى قدر من النتائج الإيجابية، وهذا لا يتأتى

[1] المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد. **الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الواحد والعشرين.** المرجع السابق. ص 183 ــ 184.

إلا من خلال التنظيم الجيد للمعلومات السابقة وتقديمها في صورة إحصائية أو رقمية يمكن من خلالها حساب احتمالات الصحة والخطأ واحتمالات الكسب والخسارة.

أن نظرية الاحتمالات تقوم في الواقع على الاعتقاد المدعم بالتجربة بأن أحداثاً يمكن التنبؤ بحدوثها مستقبلاً من خلال نمط معين. وإذا ما حدث اختلاف في التقدير الاحتمالي فإنه يحدث في حدود يمكن التنبؤ بها وبذلك فإن الاحتمال المتوقع يصبح بمثابة معلومة يمكن الاستناد عليها بدلاً من الخوض في المجهول، ومن ثم فإن احتمال الخطأ أو الانحراف يصبح محدوداً[1].

2.3.6.2. البرمجة الخطية:

وتعد من الأساليب الكمية المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات، وتقوم على أساس استخدام العلاقات الخطية للوصول إلى الحل الأمثل. وذلك عن طريق تشكيل دوال الهدف لتعظم الربح أو تقليل التكاليف وصياغة القيود على شكل متباينات أو معادلات[2].

3.3.6.2. تحليل الشبكات:

عادةً ما يستخدم هذا الأسلوب في تخطيط المشاريع عن طريق رسم المسارات لهذه المشاريع ومن ثم احتساب القيم لإنهائها وتنفيذها. وهناك أسلوب "**برت**" أسلوب المسار الحرج الذي يستخدم لاحتساب مدة الانجاز وأفضل الطرق لإنهاء وتنفيذه هذه المشروعات[3].

1. بحوث العمليات:

وهي من أهم الوسائل الرياضية التي تستخدم في اتخاذ القرارات، فهي أحد الطرق العلمية التي تستخدم دراسة البدائل عن طريق تهيئة قواعد كمية للوصول إلى الحل الأمثل لتحقيق الأهداف المنشودة.

---

[1] لعويسات، جمال الدين. **الإدارة وعملية اتخاذ القرارات**. الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، 2002. ص 85 ـــ 86.

[2] حسين، على. نظرية القرارات الإدارية. المرجع السابق. ص 60.

[3] المصدر السابق نفسه. ص 60.

وان الخطوات الرئيسية في اتخاذ القرار معتمداً على بحوث العمليات تتكون من الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة.
- الدقة في تقييم وجمع الحقائق.
- تكوين واختيار الفرضيات.
- تحديد العلاقات بين الحقائق (العوامل والمتغيرات).
- محاولة لتقدير العوامل والمتغيرات كماً.
- صياغة العوامل والمتغيرات المقدرة كماً صياغة رياضية أو إحصائية[1].

7.2. دليل المدير لاتخاذ القرار الفعال:

يستطيع متخذي القرارات تحسين وتطوير قدراتهم على اتخاذ القرارات الإدارية من خلال إتباع الأساليب التالية:

- فهم المشكلة الإدارية بشكل جيد وتام، مما يساعد على تطوير البدائل المناسبة لها.
- إشراك العاملين في عملية صنع القرار.
- تجنب العواطف والأهواء الشخصية أثناء اتخاذ القرارات، مما يزيد من موضوعيته.
- تفويض سلطة اتخاذ القرارات العادية والروتينية إلى الإدارات الوسطى والدنيا مما يساعد المدراء على التفرغ لاتخاذ القرارات المهمة والحساسة.
- متابعة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تبني مبدأ المرونة في اتخاذ القرارات.

[1] الشكرجي، نعمة. **مدخل في الوظائف الإدارية**. ط4. بغداد: مطبعة الزمان، 1975. ص 96 ــ 97.

- الإفادة من أخطاء الماضي وعدم الوقوع فيها مرة أخرى.
- الأخذ بعين الاعتبار درجة تأثير القرار على العاملين في المؤسسة، فهم ليسوا مجرد آلات تدار حسب الرغبة[1].

وتشير **الشكرجي** إلى أن هناك نوعان من الوسائل أو التكنيك الذي يساعد المدير في اتخاذه للقرار هما:

- الوسائل غير الرياضية أو الكمية: مثل الخبرة الشخصية، التجريب.
- الوسائل الرياضية أو الكمية: مثل بحوث العمليات، البرمجة الخطية، شبكات التحليل...الخ[2].

مما سبق يمكن الإشارة إلى قائمة إرشادية لتحسين عملية صنع القرار وهي كالتالي:

- الاعتماد على الحقائق بدرجة كبيرة الذي من شأنه يقود إلى تطوير بدائل مناسبة لاتخاذ قرارات سليمة.
- تجنب الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة الشخصية، والحدس والتخمين، والاعتماد على المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.
- السعي إلى مشاركة جميع الأطراف المعنية بالقرار المتخذ.
- قابلية تعديل القرار من قبل المدير في حالة وجود أخطاء.
- متابعة المستجدات أولاً بأول التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- اعتماد الوسائل الرياضية أو الكمية الحديثة قدر الإمكان؛ لأنها بمثابة أدوات مساعدة لاتخاذ القرار.

---

[1] عليان، ربحي مصطفى، سلامة، عبد الحافظ. **إدارة مراكز مصادر التعلم**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006. ص 180 ــ 181.

[2] الشكرجي، نعمة. المرجع السابق. ص 95 ــ 96.

- تجنب المحسوبية، وعدم الأخذ بالأهواء والعواطف الشخصية؛ التي من شأنها أن تؤدي إلى عدم موضوعية القرار.

خلاصة:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية عنصراً أساسياً لأية إدارة، فكما نعرف لا بد وأن تواجه يومياً مشاكل عديدة وهذه المشاكل مستمرة ما دامت الإدارة تعمل، ومن هنا ومن خلال هذه المشاكل يأتي دور المدير كمتخذ قرار؛ وذلك من خلال قيامة بجمع المعلومات وتحليلها ودراستها من أجل الوصول إلى قرار سليم قدر الإمكان.

إن لنجاح أي إدارة فإنها لا بد وان تلتزم بخطوات اتخاذ القرار كافة وبشكل علمي ودقيق وهذا يسهل عليها تنفيذ جميع وظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه؛ أي بمعنى انهُ يجب مراعاة التسلسل المنطقي لخطوات اتخاذ القرار والتي عادة تبدءا بادراك متخذ القرار للمشكلة ومن ثم تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة، ومن ثم تأتي خطوة تحديد الهدف من المشكلة التي بناءً عليها يتم أيجاد الحلول الممكنة للمشكلة، ومن ثم تقييم هذه البدائل، وتأتي بعدها اختيار البديل الأكثر رشداً لحل المشكلة، ومن ثم يتم تنفيذ القرار في ضوء الإمكانيات المتاحة ومتابعته لمعرفة ما إذا كان يحقق الأهداف المرجوة أم لا بغرض تقويمية وتصحيحية في حالة وجود أخطاء.

علماً بأنهُ مهما كان متخذ القرار دقيقاً في استخدامه الأسلوب المنطقي والتسلسلي في اتخاذ القرار إلا أنهُ قد تدخل بعض العوامل التي تؤثر في سير القرار وصحته والمتمثلة في الضغوط الداخلية والخارجية، وبعض القوانين والأنظمة إلى بعض العوامل السلوكية الأخرى، ومن جانب آخر كلما التزم متخذ القرار بالخطوات السابقة، مع اعتماده الوسائل التكنولوجية الحديثة والأساليب الرياضية الحديثة كلما أدى به ذلك إلى اتخاذ قرار اقرب إلى الصواب والعكس صحيح.

الفصل الثالث

عرض وتحليل ومناقشة نتائج

الدراسة الميدانية

تمهيد:

من أجل معالجة موضوع الدراسة في أطار واضح يساعد في الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة فقد اعتمدنا للتذكير في دراستنا المنهجية على المنهج الوصفي تبعاً لطبيعة الظاهرة المدروسة التي تسعى إلى وصف كيفية استخدام المعلومات من قبل المدراء في اتخاذ القرارات الإدارية لبعض مراكز المعلومات بالجمهورية اليمنية.

وعلى اعتبار أننا استخدمنا المنهج الوصفي كان لزاماً علينا الاعتماد على أداة جمع البيانات الرئيسية (الاستبيان)، حيث تم توزيع 100 استمارة استبيان على المدراء عينة الدراسة المتمثلين في مدير عام ونائب مدير عام ومدير إدارة ورئيس قسم. وبعد جمع الاستمارات تم استعادة 88 استمارة، وبعد إجراء فحص لهذه الاستمارات تم استبعاد خمس استمارات وذلك لنقص الأجوبة، وتم اعتماد 83 استمارة وذلك بنسبة 83%.

ولقد قمنا بتفريغ البيانات في جداول ومعالجتها إحصائياً بما يتلاءم مع طبيعة الظاهرة المدروسة وفرضياتها، وبعد التفريغ توصلنا إلى وضع الجداول التالية:-

1.3. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

1.1.3. خصائص أفراد العينة :

جدول رقم (04): يوضح التكرار والنسبة المئوية لتوزيع المبحوثين حسب مناصبهم الإدارية.

المنصب الإداري	التكرار	النسبة المئوية %
مدير عام	11	13.3
نائب مدير عام	11	13.3
مدير إدارة	36	43.4
رئيس قسم	25	30
المجمــــوع	83	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن أكبر نسبة من المبحوثين يشغلون منصب مدير إدارة وتقدر نسبتهم بـــ (43.4%)، وتليها نسبة (30%) رئيس قسم، في حين تمثل نسبة (13.3%) كلاً من مدير عام ونائب مدير عام.

ومنهُ يتضح أن نسبة (73.4%) من المبحوثين يشغلون منصب مدير إدارة ورئيس قسم وهي المناصب الإدارية السفلية في مراكز المعلومات، وهم الذين توكل إليهم مسؤولية جمع المعلومات من أجل اتخاذ القرارات.

جدول رقم (05): يوضح التكرار والنسبة المئوية لتوزيع المبحوثين حسب عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
من 1 إلى 5 سنوات	26	31.3
من 6 إلى 10 سنوات	37	44.6
من 11 إلى 15 سنوات	13	15.7
16 سنة فأكثر	07	8.4
المجمـــــوع	83	100

يتضح من الجدول رقم (05) أن أكبر نسبة من المبحوثين لديهم خبرة تتراوح ما بين (6 ـــ 10) سنوات وتقدر بـــ (44.6%)، يليها المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات بنسبة (31.3%) ثم الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم من (11 ـــ 15) سنة بنسبة (15.7%)، وأصغر نسبة منهم تفوق خبرتهم 16 سنة بنسبة (8.4%) فقط.

وعليه يمكن القول أن أكثر من ثلثي أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة تفوق 06 سنوات بنسبة (68.7%)، وهو ما يعني أنهم يملكون الخبرة المناسبة في العمل الإداري وفي التعامل مع المعلومات.

جدول رقم (06): يوضح التكرار والنسبة المئوية لتوزيع المبحوثين حسب درجتهم العلمية.

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من جامعي (بكالوريوس)	08	9.6
جامعي	52	62.7
ماجستير	21	25.3
دكتوراه	2	2.4
المجمـــــوع	83	100

يلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (06) أن معظم المبحوثين لديهم مستوى جامعي ممثلين بنسبة (62.7%)، ويليهم ذوي مستوى الماجستير بنسبة (25.3%)، ثم بدرجة أقل الذين لم يتحصلوا على شهادة الليسانس (البكالوريوس) بنسبة (09.6%)، ثم الذين تحصلوا على شهادة الدكتوراة بنسبة (02.4%).

وعليه يمكن القول أن معظم المبحوثين لديهم مستوى تعليمي جامعي فما فوق الليسانس (البكالوريوس) والماجستير والدكتوراة بنسبة (90.4%)، وهو ما يشير إلى أن المبحوثين بحاجة إلى المعلومات نظراً لارتفاع مستواهم التعليمي، فكلما ارتفع المستوى التعليمي كلما ارتفعت الحاجة للمعلومات.

ويرجع الباحث ارتفاع نسبة المتعلمين تعليماً جامعياً فما فوق من المبحوثين إلى الوظائف الإدارية التي يشغلونها، حيث تأتي معظمها على قمة الهيكل (السلم الوظيفي)

وبالتالي فإنها تحتاج إلى قدرات ومهارات ابتكاريه وإبداعية، وجهود ذهنية، وهذه المهارات والجهود لا تتأتى إلا بالعلم، قال تعالى (قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون) صدق الله العظيم[1].

وبالتالي فإن المؤهلات العلمية تعتبر من المتطلبات الأساسية الواجب توافرها في الشخص المعين على وظائف القيادة الإدارية، وهذا ما يفسر أيضاً ارتفاع نسبة المبحوثين قيد الدراسة الحاصلين على درجة الجامعي فما فوق.

جدول رقم (07) يوضح التكرار والنسبة المئوية لتوزيع المبحوثين حسب أعمارهم.

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	18	21.7
من 30 إلى 40 سنة	57	68.7
من 40 إلى 50 سنة	05	06.0
50 سنة فأكثر	03	03.6
المجمـــــوع	83	100

يتضح من خلال هذا الجدول رقم (07) أن معظم المبحوثين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة وتقدر نسبتهم بـــ (68.7%)، ونسبة (21.7%) تقل أعمارهم عن 30 سنة، في حين سجلت نسبة (9.6%) ممن تفوق أعمارهم عن 40 سنة.

[1] القران الكريم. سورة الزمر. أية رقم 9.

أي إن أكثر من ثلثي أفراد العينة تفوق أعمارهم عن 30 سنة وبنسبة (78.3%)، وهذا يشير إلى أن معظم أفراد العينة شباب لديهم الحيوية اللازمة لأداء الأعمال الموكلة إليهم، خاصة وأن معظمهم يمتلكون الخبرة في مجال العمل الإداري.

وهذه النتيجة منطقية مقارنة بسنوات الخبرة التي يمتلكونها حيث أشرنا سابقاً في جدول رقم (03) بأن ثلثي أفراد العينة يمتلكون خبرة تفوق الـــ 06 سنوات، ويرجع الباحث ذلك إلى متطلبات التدرج في السلم الوظيفي في الجمهورية اليمنية، حيث نصت المادة رقم 30/ أ / 2 من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم 19 لسنة 1991م[1]، الصادرة بموجب القرار الجمهوري رقم 122 لسنة 1992[2]، على انهُ لا يقل عمر المرشح للتعيين في وظيفة عامة عن 18 عام، مع الإستثناء عند التعيين في بعض الوظائف، ووفقاً لظروف معينة إلى 16 عام كحد أدنى، وغالباً ما يعين الموظف على درجات وظيفية في المستويات الوظيفية الدنيا وفقاً لجدول شغل الوظائف الملحق بالقانون رقم 43 لسنة 2005 بشأن نظام الوظائف والأجور والمرتبات[3]، فإن الحاصل على الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس أو ليسانس) يعين على المستوى الوظيفي الثالث، الدرجة العاشرة، وبالتالي يقضي فترة زمنية من العمر التي قضاها قبل التوظيف كما سبق ذكره في التدرج في السلم الوظيفي، أي الانتقال من درجة وظيفية إلى أخرى حتى يصل إلى المستوى الوظيفي الأول والثاني، وهذا ما يفسر التقارب النسبي لسنوات الخبرة والأعمار للمبحوثين قيد الدراسة.

---

[1] قانون رقم 19، **بشأن الخدمة المدنية**.ــ الجريدة الرسمية للجمهورية اليمنية، 1991.

[2] قرار رقم 19، **بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم 19 لسنة 1991**.ــ الجريدة الرسمية للجمهورية اليمنية، 1992.

[3] قانون رقم 43، **بشأن نظام الوظائف والأجور والمرتبات**.ــ الجريدة الرسمية للجمهورية اليمنية، 2005.

جدول رقم (08): يوضح التكرار والنسبة المئوية لتوزيع المبحوثين مدى استفادة المبحوثين من دورات تدريبية حسب مجالها

<table dir="rtl">
<tr><th rowspan="3">عدد مرات الاستفادة / المجال</th><th colspan="10">نعم</th><th colspan="2" rowspan="2">لا</th><th colspan="2" rowspan="2">المجموع الكلي</th></tr>
<tr><th colspan="2">مرة</th><th colspan="2">مرتين</th><th colspan="2">ثلاث مرات</th><th colspan="2">أكثر من ثلاث مرات</th><th colspan="2">المجموع</th></tr>
<tr><th>ت</th><th>%</th><th>ت</th><th>%</th><th>ت</th><th>%</th><th>ت</th><th>%</th><th>ت</th><th>%</th><th>ت</th><th>%</th><th>ت</th><th>%</th></tr>
<tr><td>الإدارة بشكل عام</td><td>27</td><td>32.5</td><td>26</td><td>31.33</td><td>9</td><td>10.8</td><td>8</td><td>9.64</td><td rowspan="3">**70**</td><td rowspan="3">%100
84.3
%100</td><td rowspan="3">**13**</td><td rowspan="3">**15.7**</td><td rowspan="3">**83**</td><td rowspan="3">**%100**</td></tr>
<tr><td>اتخاذ القرارات الإدارية</td><td>42</td><td>50.6</td><td>21</td><td>25.3</td><td>5</td><td>6.0</td><td>2</td><td>2.4</td></tr>
<tr><td>المعلومات والتقنيات</td><td>12</td><td>14.4</td><td>29</td><td>34.9</td><td>13</td><td>15.7</td><td>16</td><td>19.3</td></tr>
</table>

يبين هذا الجدول رقم (08) أن معظم المبحوثين استفادوا من دورات تدريبية وتقدر نسبتهم بـــ (%84.3) في مجال الإدارة بشكل عام، والتي بلغت نسبتهم بـــ (%32.5) استفاد

منها مرة واحدة، وتليها في مجال اتخاذ القرار بنسبة (50.6%) استفادوا منها مرة واحدة، ثم في مجال المعلومات والتقنيات بنسبة (34.9%) استفادوا منها مرتين، هذا مقابل نسبة (15.7%) ممن لم يستفد من أية دورة تكوينية.

ونستنتج أن معظم المبحوثين استفادوا من دورات تكوينية في مختلف المجالات ذات الصلة بالمعلومات وهو من شأنه أن يكسبهم مهارات في كيفية التعامل مع المعلومات وكيفية استغلالها من أجل اتخاذ قرارات سليمة في خدمة أهداف المؤسسات التي يعملون فيها.

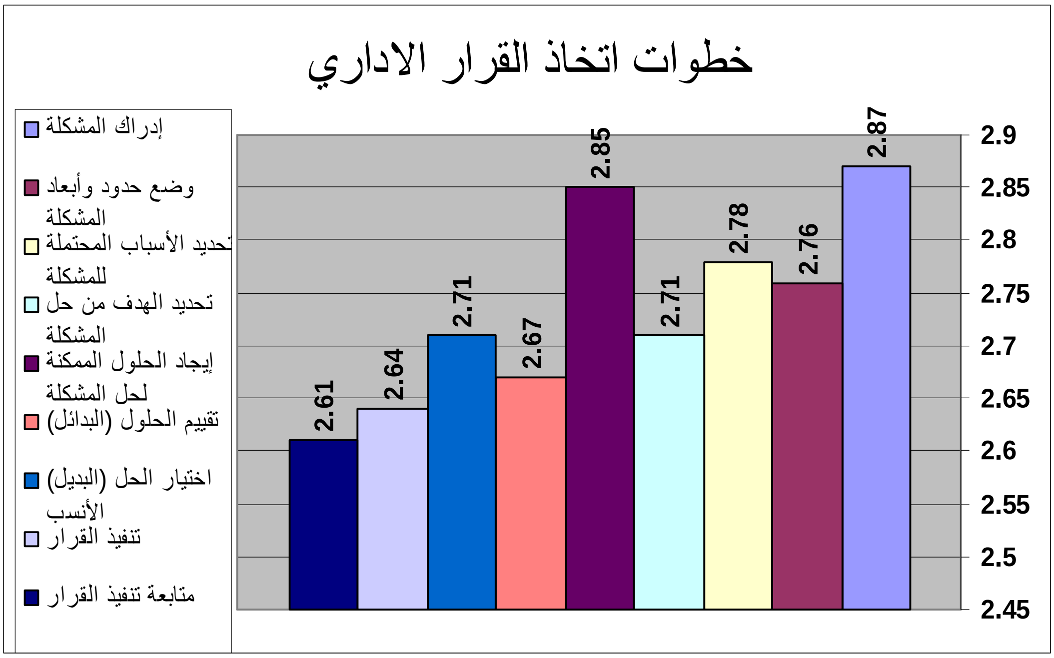
ويفسر الباحث ارتفاع نسبة توزيع المبحوثين على التدريب في مجال الإدارة، ومجال تقنيات المعلومات وذلك لصلتها العلمية والفنية بطبيعة النشاط التي تمارسه مراكز المعلومات الذي يعمل فيها المبحوثين، والذي قد تتطلب منهم المشاركة في الدورات التدريبية عند التدرج الوظيفي من وظيفة إلى أخرى.

2.1.3. البيانات العامة للدراسة:

جدول رقم (09): يوضح المبحوثين في مدى أهمية الحصول على المعلومات في خطوات اتخاذ القرار الإداري

م	خطوات اتخاذ القرار الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب قيم المتوسطات الحسابية
01	إدراك المشكلة	2.87	0.41	**الأول**
02	وضع حدود وأبعاد المشكلة	2.76	0.48	**الرابع**
03	تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة	2.78	0.49	**الثالث**
04	تحديد الهدف من حل المشكلة	2.71	0.55	**الخامس (السادس)**
05	أيجاد الحلول الممكنة لحل المشكلة	2.85	0.39	**الثاني**
06	تقييم الحلول (البدائل)	2.67	0.54	**السابع**
07	اختيار الحل (البديل) الأنسب	2.71	0.51	**الخامس**
08	تنفيذ القرار	2.64	0.57	**الثامن**
09	متابعة تنفيذ القرار	2.61	0.60	**التاسع**

الشكل رقم (08): يوضح المبحوثين في مدى أهمية الحصول على المعلومات في خطوات اتخاذ القرار الإداري



يتبين من الجدول رقم (09) والشكل رقم (08) أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية لأهمية الحصول على المعلومات في مختلف خطوات اتخاذ القرارات الإدارية عالية جداً، إذ تراوحت هذه المتوسطات ما بين 2.87±0.41 للفقرة رقم (01) و 2.61 ± 0.60 للفقرة رقم (09)، ومن ترتيب قيم هذه المتوسطات الحسابية تنازلياً يتضح أن الحصول على المعلومات في خطوات اتخاذ القرارات الإدارية تكون أكثر أهمية عند إدراك المشكلة، ثم عند أيجاد الحلول الممكنة لحلها، ثم تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة، ويليها عند وضع حدودها وأبعادها، ثم وفي نفس القيمة (2.71) عند اختيار الحل (البديل) الأنسب وتحديد الهدف من حل المشكلة، في حين تكون المعلومات أقل أهمية حسب المبحوثين عند تقييمهم للحلول (البدائل) وكذا تنفيذ القرار ومتابعتها.

من خلال ما تقدم يتضح ان المبحوثين أشاروا إلى ان أيجاد الحلول الممكنة لحل المشكلة تأتي مباشرة بعد إدراك المشكلة، متجاوزة الخطوات الثلاث للفقرات (2، 3، 4) على

التوالي (وضع حدود وأبعاد المشكلة، تحديد الأسباب المحتملة لحل المشكلة، وتحديد الهدف من حل المشكلة)، وهذا يعني ان أهمية الحصول على المعلومات في خطوات اتخاذ القرارات الإدارية التي يستخدمها مدراء مراكز المعلومات في الجمهورية اليمنية تختلف عن تلك المراحل التي تنتهج لحل المشكلات، ويرجع الباحث ذلك لعدم إدراك المبحوثين للأهمية العلمية للتسلسل العلمي المنطقي لخطوات اتخاذ القرار؛ وذلك ربما راجع أيضاً إلى ضغوط ومؤثرات تحكم عملية اتخاذ القرار.

ويؤكد ذلك **خاشقجي** في دراسته عملية صنع القرار الإداري في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، إلى ان عملية ممارسة صنع القرار الإداري في الناحية العملية تحكمها عوامل تؤدي إلى صعوبة تقسيم مراحلها من الناحية العملية لتتطابق مع المراحل العلمية تماماً، ولذلك فإن القرار الإداري في الممارسات العملية يتأثر وفقاً لطبيعة المشكلة محل القرار وأهمية القرار، ونمط المنظمة التي يعمل بها المدير، وطبيعة الموقف الذي يواجه المدير، والضغوط الداخلية والخارجية عليه[1].

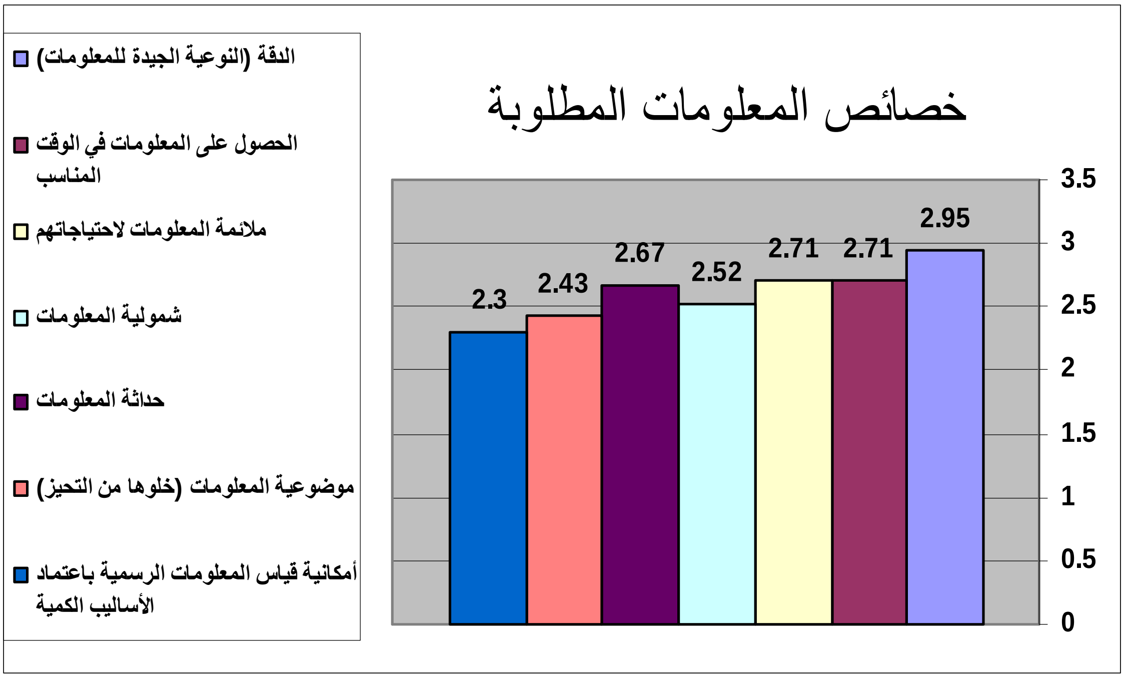
---

[1] خاشقجي، يوسف. المرجع السابق. ص 230.

جدول رقم (10): يوضح رأي المبحوثين في خصائص المعلومات التي يعتمدون عليها عند اتخاذ القرارات الإدارية.

م	خصائص المعلومات المطلوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب قيم المتوسطات الحسابية
01	الدقة (النوعية الجيدة للمعلومات)	2.95	0.27	**الأول**
03	الحصول على المعلومات في الوقت المناسب	2.71	0.53	**الثاني (الثالث)**
03	ملائمة المعلومات لاحتياجاتهم	2.71	0.51	**الثاني**
04	شمولية المعلومات	2.52	0.57	**الخامس**
05	حداثة المعلومات	2.67	0.61	**الرابع**
06	موضوعية المعلومات (خلوها من التحيز)	2.43	0.72	**السادس**
07	أمكانية قياس المعلومات الرسمية باعتماد الأساليب الكمية	2.30	0.64	**السابع**

الشكل رقم (09): يوضح رأي المبحوثين في خصائص المعلومات التي يعتمدون عليها عند اتخاذ القرارات الإدارية



يتضح من خلال هذا الجدول رقم (10) والشكل رقم (09) أن المتوسطات الحسابية لخصائص المعلومات المطلوبة عند اتخاذ القرارات الإدارية تتراوح ما بين 2.95 ± 0.27 للفقرة (01) و 2.30 ± 0.64 للفقرة (07)، ومن خلال ترتيب قيم المتوسطات الحسابية تنازلياً يتبين أن المعلومات التي يحتاج إليها المبحوثين أكثر عند اتخاذهم للقرارات الإدارية لابد أن تكون دقيقة (النوعية الجيدة للمعلومات) بالدرجة الأولى، يليها وفي نفس القيمة (2.71) ان تكون المعلومات ملائمة لاحتياجاتهم وان يتم الحصول عليها في الوقت المناسب ومن ثم أن تكون حديثة وشاملة، ويليها بأقل درجة أن تكون موضوعية غير منحازة لأية جهة، وكذا إمكانية قياسها بأساليب كمية من أجل السماح بتقييمها.

وتعتبر هذه النتائج واقعية ومنطقية نظراً لطبيعة نشاط هذه المؤسسات خاصة وأنها تعطي الأولوية لدقة المعلومات وملائمتها والحصول عليها في الوقت المناسب، وهي ميزات ضرورية التوفر في المعلومات الجيدة حتى يمكن من خلالها اتخاذ قرارات صائبة.

وقد بينت دراسة وينتر مان التي هدفت إلى التعرف على اتجاهات الإدارات في المؤسسات الحكومية ان دقة المعلومات ووقتها وسرعتها تساهم بدرجة كبيرة في جودة القرار، وتعمل على تجنب القرارات السيئة وتجنب النزاعات بين الأقسام الأخرى ، كما تعمل على تقليل التكلفة وإهدار الوقت[1].

ومن ناحية أخرى فإن عدم توفر المعلومات التي تتلاءم مع القرار المزمع اتخاذه يفقدها أي قيمة وان كانت هذه المعلومات تتصف بالدقة والتوقيت المناسب.

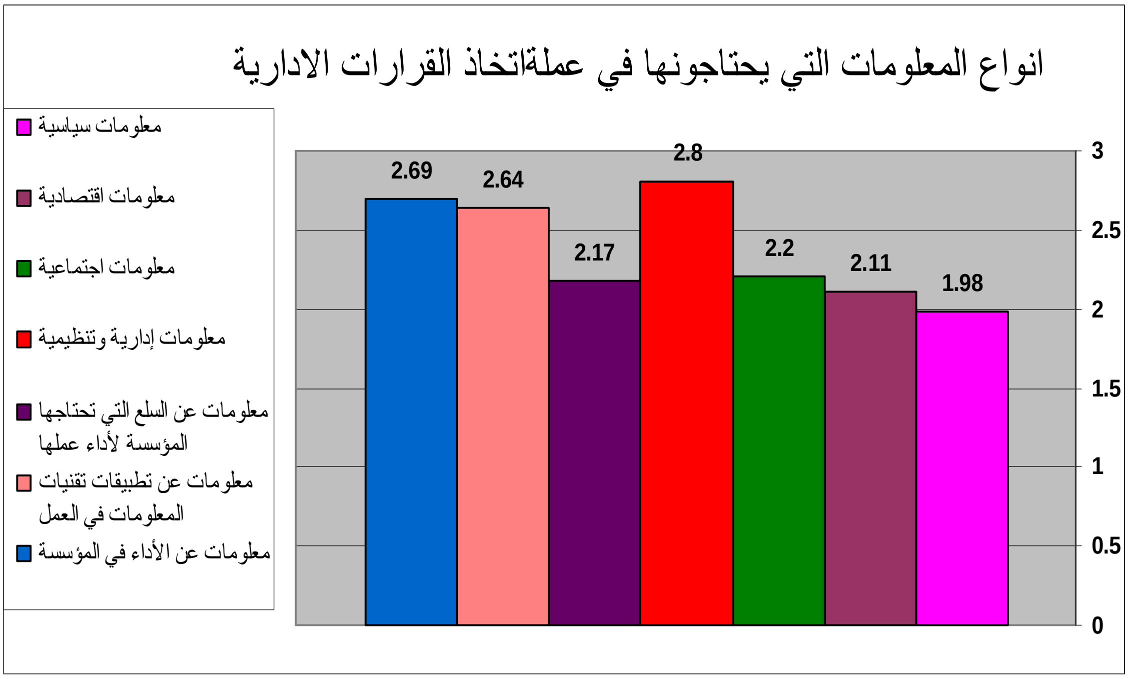
وفي السياق نفسه فإن قدم، وعدم شمولية المعلومات بحيث أنها تغطي كل جوانب القرار من شأنها ان تفقدها قيمتها.

[1] Winter man, V.C. smith, Abell, A .Op.cit. p.110 – 132.

جدول رقم (11): يوضح المبحوثين في أنواع المعلومات التي يحتاجونها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية

م	أنواع المعلومات التي يحتاجونها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب قيم المتوسطات الحسابية
01	معلومات سياسية	1.98	0.83	**السابع**
02	معلومات اقتصادية	2.11	0.81	**السادس**
03	معلومات اجتماعية	2.20	0.80	**الرابع**
04	معلومات إدارية وتنظيمية	2.80	0.49	**الأول**
05	معلومات عن السلع التي تحتاجها المؤسسة لأداء عملها	2.17	0.73	**الخامس**
06	معلومات عن تطبيقات تقنيات المعلومات في العمل	2.64	0.64	**الثالث**
07	معلومات عن الأداء في المؤسسة	2.69	0.54	**الثاني**

الشكل رقم (10): يوضح المبحوثين في أنواع المعلومات التي يحتاجونها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية



نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (11) والشكل رقم (10) التابع لهُ أن المتوسطات الحسابية لنوعية المعلومات التي يحتاج إليها المبحوثين عند اتخاذهم القرارات الإدارية متبأينة جداً، إذ تتراوح ما بين 2.80 ± 0.49 للفقرة (04)، و 1.98 ± 0.83 للفقرة (01)، ويتبين من ترتيب هذه القيم تنازلياً أن المبحوثين بحاجة كبيرة جداً للمعلومات الإدارية والتنظيمية عند اتخاذهم للقرارات الإدارية، وتليها معلومات عن الأداء في المؤسسة، ثم عن تطبيقات تقنيات المعلومات في العمل، وبدرجة أقل المعلومات الاجتماعية وعن السلع التي تحتاجها المؤسسة وكذا المعلومات الاقتصادية، في حين صرح معظم المبحوثين على عدم احتياجهم للمعلومات السياسية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ونستنتج أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات المعلوماتية اليمنية بحاجة ماسة إلى المعلومات الإدارية والتنظيمية مقابل عدم إلاء أية أهمية للمعلومات السياسية، وهي نفس المعلومات التي تحتاجها مختلف المؤسسات المعلوماتية.

وهذا مخالف لما جاء في دراسة **Susan Ellen Higgins** حيث توصلا إلى ان المعلومات السياسية والاقتصادية تحظى بأهمية كبيره في استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية[1].

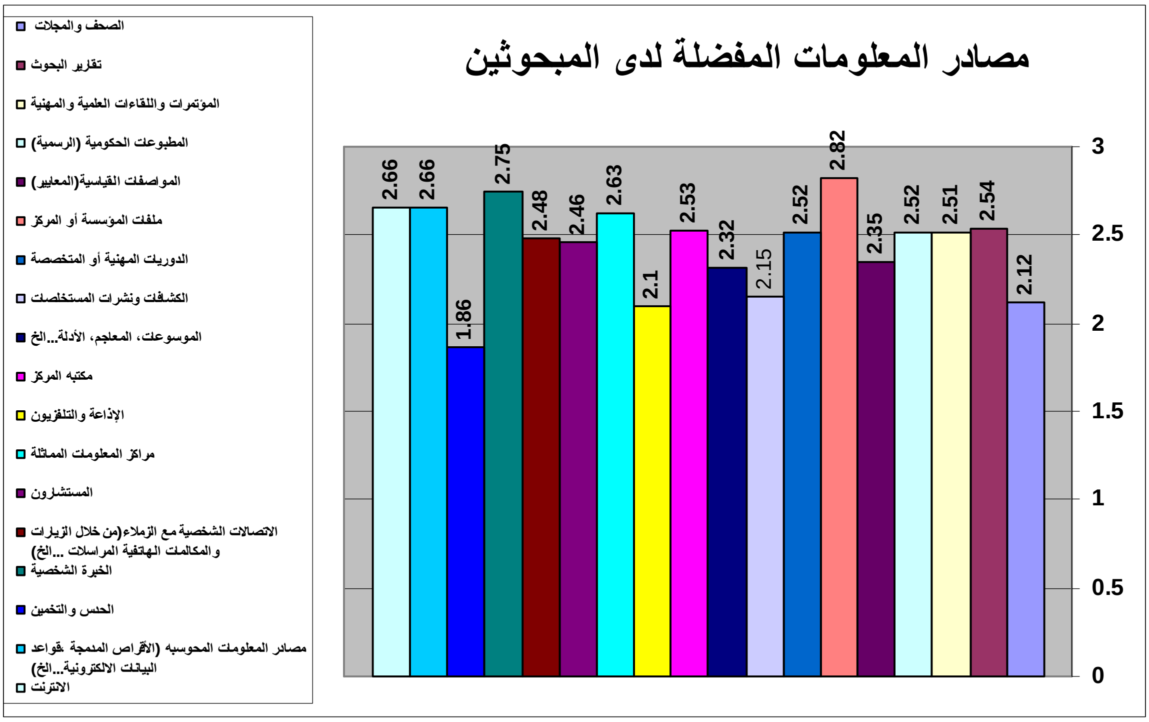
ويرجع الباحث ذلك ربما إلى عدم اهتمام وضعف اعتماد المبحوثين على الصحف والمجلات، والإذاعة والتلفزيون كما هو مبين في الجدول القادم رقم (11)، حيث تعد هذه من أهم المصادر الخارجية التي تحمل في مضمونها معلومات سياسية واقتصادية حديثة، إضافة إلى سرعة وسهولة الحصول عليها.

[1] Higgins, Susan Ellen. [on line]. Op.cit.

جدول رقم (12): يوضح المبحوثين في مصادر المعلومات المفضلة لديهم لقيامهم باتخاذ القرارات الإدارية

م	مصادر المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب قيم المتوسطات الحسابية
01	الصحف والمجلات	2.12	0.75	**السادس عشر**
02	تقارير البحوث	2.54	0.67	**السادس**
03	المؤتمرات واللقاءات العلمية والمهنية	2.51	0.63	**العاشر**
04	المطبوعات الحكومية (الرسمية)	2.52	0.61	**الثامن (التاسع)**
05	المواصفات القياسية(المعايير)	2.35	0.67	**الثالث عشر**
06	ملفات المؤسسة أو المركز	2.82	0.45	**الأول**
07	الدوريات المهنية أو المتخصصة	2.52	0.55	**الثامن**
08	الكشافات ونشرات المستخلصات	2.15	0.57	**الخامس عشر**
09	الموسوعات، المعاجم، الأدلة...الخ	2.32	0.66	**الرابع عشر**
10	مكتبه المركز	2.53	0.69	**السابع**
11	الإذاعة والتلفزيون	2.10	0.64	**السابع عشر**
12	مراكز المعلومات المماثلة	2.63	0.53	**الخامس**
13	المستشارون	2.46	0.67	**الثاني عشر**
14	الاتصالات الشخصية مع الزملاء(من خلال الزيارات والمكالمات الهاتفية المراسلات ...الخ)	2.48	0.69	**الحادي عشر**
15	الخبرة الشخصية	2.75	0.54	**الثاني**
16	الحدس والتخمين	1.86	0.70	**الثامن عشر**
17	مصادر المعلومات المحوسبه (الأقراص المدمجة ،قواعد البيانات الالكترونية...الخ)	2.66	0.55	**الثالث**
18	الانترنت	2.66	0.59	**الثالث (الرابع)**

الشكل رقم (11): يوضح المبحوثين في مصادر المعلومات المفضلة لديهم لقيامهم باتخاذ القرارات الإدارية



يتضح من الجدول السابق رقم (12) والشكل رقم (11) أن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات التي تبين أهم مصادر المعلومات المفضلة من قبل ممثلي مراكز المعلومات محل الدراسة من أجل عملية اتخاذ القرار الإداري تتراوح ما بين 82.2 ±0.45 للفقرة رقم (6) الممثلة في ملفات المؤسسة أو المركز، و1.86 ±0.70 للفقرة (16) الممثلة للحدس والتخمين كمصدر لاتخاذ القرارات.

أما عن ترتيب هذه المصادر تنازلياً جاءت ملفات المؤسسة أو المركز كمصدر أول يعتمد عليها المبحوثين في اتخاذ قراراتهم، ثم الخبرة الشخصية في المرتبة الثانية، جاءت مصادر المعلومات المحوسبه (الأقراص المدمجة، قواعد البيانات الالكترونية...الخ) وكذا الانترنت في المرتبة الثالثة والرابعة بنفس القيمة، يليهما مراكز المعلومات المماثلة في المرتبة الخامسة، في حين جاءت الصحف والمجلات في المرتبة السادسة عشر، وحلت

الإذاعة والتلفزيون في المرتبة السابعة عشر، في حين جاء الحدس والتخمين في المرتبة الثامنة عشرة والأخيرة.

وعليه يمكن القول أن مراكز المعلومات محل الدراسة الميدانية تعتمد أساساً على ملفاتها الإدارية وخبرة عمالها كأهم المصادر التي تساعدها في اتخاذ قراراتها الإدارية، هذا إلى جانب استعانتها بالمصادر الالكترونية التي بحوزتها، وهذا ما أكده صادق الحميري بقوله أن هذه المصادر من أهم مصادر المؤسسة التي يعتمدون عليها في اتخاذ قراراتهم الإدارية[1].

في حين تظل وسائل الإعلام بصفة عامة من صحف ومجلات وإذاعة وتلفزيون... وكذا الحدس والتخمينات من المصادر التي لا تستعملها المؤسسات إلا عند عجزها على توفير المعلومات الضرورية باستعمال المصادر الأخرى.

وهذه النتائج منها ما تتعارض مع ما توصلت إليه دراسة **مرغلاني** التي أجريت على مديري المراكز الصحية في مدينة الرياض، والتي أكدت على ان الاتصالات الشخصية والنشرات الطبية، والندوات والمؤتمرات تمثل نسبة عالية جداً، في حين حصلت شبكات المعلومات والانترنت على نسبة ضئيلة من قبل المستخدمين قيد الدراسة[2].

في حين هذه النتائج لا تتعارض مع تلك التي توصلت إليه **دراسة أوستر** (ouster) **وشو** (choo) التي أجريت على 13 مدير من الدرجة العليا بمؤسسات النشر والاتصالات بكندا، والتي أكدت على أنهم يقومون بتجميع معلومات حول المحيط الخارجي للمؤسسة من مصادر متنوعة تكمل بعضها بعضا، ومن أهمها الشركاء في الأعمال، والموظفون بالمؤسسة والصحف والتقارير الخارجية، وقد عللت الدراسة سبب اللجوء إلى شركاء الأعمال والموظفين بالحصول على معلومات حول الزبائن والمنافسين، كما أن استخدام الصحف

---

[1] مقابلة مع السيد صادق الحميري، مدير عام الإدارة العامة لخدمات المعلومات بالمركز الوطني للمعلومات، مرجع سابق.

[2] مرغلاني، محمد امين بن عبد الصمد. **الاحتياجات المعلوماتية لمديري المراكز الصحية في مدينة الرياض**. في: مجلة مكتبة الملك فهد. مج 13، ع 1، ينأير ـــ يوليو (2007). [على المباشر] متاح في: <http://www.kFnl.gov.sa>. اطلع عليه في يوم: 2009/13/26>.

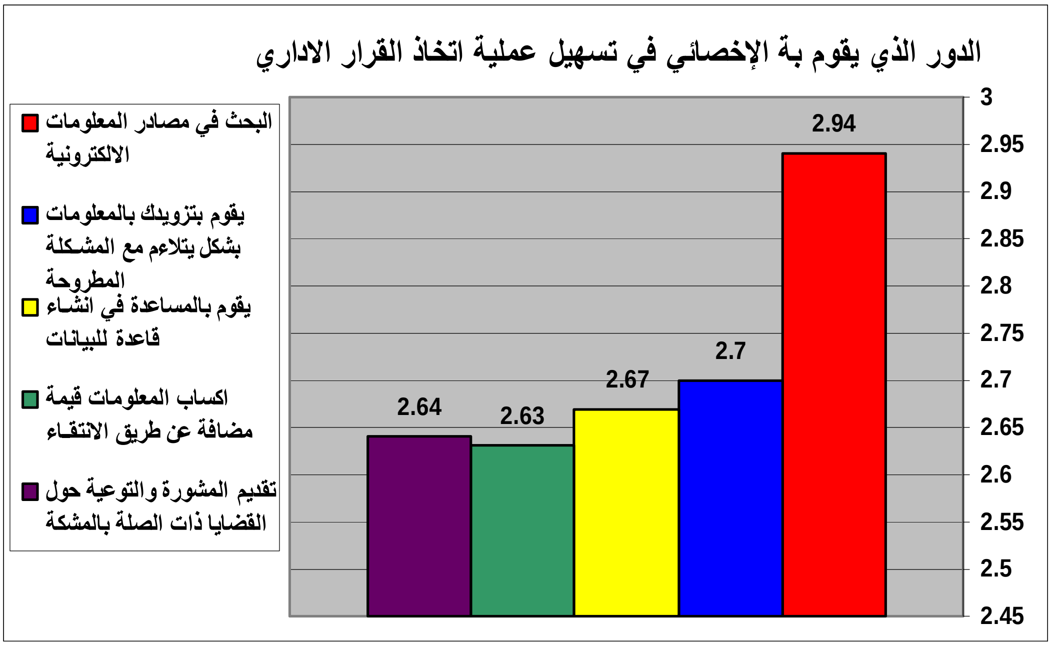
والتقارير الخارجية لتجميع معلومات تساعد على اتخاذ قرارات ذات علاقة بالتقنية والمسائل التنظيمية، إلي جانب هذا أثبتت دراسة **دأيك** (daake,1995) أن المديرين يعتمدون أساساً على مصادر المعلومات غير الرسمية مثل التجربة الشخصية في عملية اتخاذ القرارات[1].

جدول رقم (13): يوضح رأي المبحوثين في دور أخصائي المعلومات في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية

م	الدور الذي يقوم به الأخصائي في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب قيم المتوسطات الحسابية
01	البحث في مصادر المعلومات الالكترونية	2.94	0.29	**الأول**
02	يقوم بتزويدك بالمعلومات بشكل يتلاءم مع المشكلة المطروحة	2 .70	0.53	**الثاني**
03	يقوم بالمساعدة في إنشاء قاعدة للبيانات بالمؤسسة للمساعدة على استرجاع المعلومات التي تحتاجونها في عملية صنع واتخاذ القرار	2.67	0.65	**الثالث**
04	إكساب المعلومات قيمة مضافة عن طريق الانتقاء والتلخيص قبل تقديمها	2.63	0.60	**الخامس**
05	تقديم المشورة والتوعية حول القضأيا ذات الصلة بالمشكلة	2.64	0.62	**الرابع**

[1] العمران، عبد العزيز بن إبراهيم، العريشي، جبريل بن حسن. [على الخط]. المرجع السابق.

الشكل رقم (12): يوضح الدور الذي يقوم به الإخصائي في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري



يتضح من خلال هذا الجدول رقم (13) والشكل رقم (12) أن المبحوثين يرون أن دور أخصائي المعلومات في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية يتمثل في البحث في مصادر المعلومات الالكترونية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 94.2 ± 0.29، ثم أن يقوم بتزويد المؤسسة بالمعلومات بشكل يتلاءم مع المشكلة المطروحة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.70 ± 0.53، وتليها قيامهم بالمساعدة في إنشاء قاعدة للبيانات بالمؤسسة تساعد على استرجاع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة في عملية صنع واتخاذ القرار بمتوسط حسابي قدره 2.67 ± 0.65، ثم تقديم المشورة والتوعية حول القضايا ذات الصلة بالمشكلة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.64 ± 0.62، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة إكساب المعلومات قيمة مضافة عن طريق الانتقاء والتلخيص قبل تقديمها بمتوسط حسابي قدره 2.63 ± 0.62.

وهذة النتيجة أكدها سامي الخولاني بقولة ان الدور الرئيسي لاخصائي المعلومات يتمثل في البحث في مصادر المعلومات الالكترونية ومن ثم تزويد متخذ القرار بالمعلومات اللازمة التي تتلاءم مع المشكلة محل القرار[1].

أما فيما يتعلق بإكساب المعلومات قيمة مضافة عن طريق الانتقاء والتلخيص قبل تقديمها إلى متخذ القرار، وتقديم المشورة والتوعية حول القضايا ذات الصلة بالمشكلة، نرجع ذلك إلى ضعف وقلة الكفاءات المهنية المتواجدة في مراكز المعلومات قيد الدراسة، وهذا ما أكده المبحوثين في إجاباتهم للصعوبات التي تواجههم أثناء عملية تجميع المعلومات في اتخاذ القرارات كما هو موضح في الجدول الآتي رقم (13)، حيث أفادوا إلى ان أهم الصعوبات بالدرجة الأولى والثانية هي ضعف مهارات المختصين في مجال تجميع المعلومات واسترجاعها، وقلة المتخصصين في المراكز المعلوماتية وذلك بمتوسط حسابي 53.2 ± 0.63 و 2.49 ± 0.72 على التوالي.

ولحل هذه المشكلة يرى معظم المبحوثين في الجدول رقم (14)، الذي يوضح الحلول التي يقترحونها للتغلب على الصعوبات التي تواجههم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، هي بالدرجة الأولى تطوير الكفاءات البشرية كحل للتغلب على الصعوبات التي تواجههم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتقدر نسبتهم بـــ (52.43%).

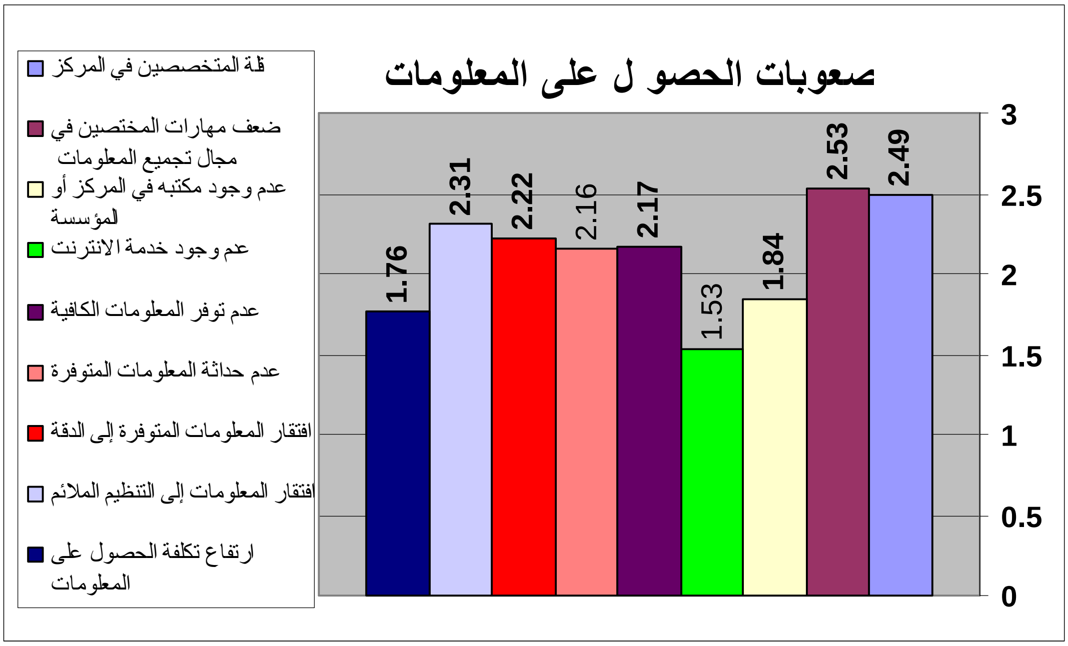
---

1 مقابلة مع السيد سامي الخولاني، مدير إدارة التزويد والمعلومات بالمركز الوطني للمعلومات، مرجع سابق.

جدول (14): يوضح المبحوثين في الصعوبات التي تواجههم أثناء تجميعهم للمعلومات من أجل اتخاذ القرارات الإدارية

م	صعوبات الحصول على المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب قيم المتوسطات الحسابية
01	قلة المتخصصين في المركز	2.49	0.72	**الثاني**
02	ضعف مهارات المختصين في مجال تجميع المعلومات واسترجاعها	2.53	0.63	**الأول**
03	عدم وجود مكتبه في المركز أو المؤسسة	1.84	0.89	**السابع**
04	عدم وجود خدمة الانترنت	1.53	0.77	**التاسع**
05	عدم توفر المعلومات الكافية	2.17	0.76	**الخامس**
06	عدم حداثة المعلومات المتوفرة	2.16	0.79	**السادس**
07	افتقار المعلومات المتوفرة إلى الدقة	2.22	0.70	**الرابع**
08	افتقار المعلومات إلى التنظيم الملائم	2.31	0.68	**الثالث**
09	ارتفاع تكلفة الحصول على المعلومات	1.76	0.82	**الثامن**

الشكل رقم (13): يوضح المبحوثين في الصعوبات التي تواجههم أثناء تجميعهم للمعلومات من أجل اتخاذ القرارات الإدارية



يتبين من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (14) أن أهم الصعوبات التي تواجه مدراء مراكز المعلومات أثناء تجميعهم للمعلومات من أجل اتخاذ القرارات الإدارية تتمثل في ضعف مهارات المختصين في مجال تجميع المعلومات واسترجاعها بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي 2.53 ± 0.63، ثم قلة المتخصصين في المركز في الدرجة الثانية بمتوسط حسابي 2.49 ± 0.72 ويليه افتقار المعلومات إلى التنظيم الملائم في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 31.2 ± 0.68، ثم افتقار المعلومات المتوفرة إلى الدقة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.21 ± 0.70، ويأتي عدم توفر المعلومات الكافية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.17 ± 0.76، وعدم حداثة المعلومات المتوفرة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.16 ± 0.79، وفي المرتبة السابعة جاء عدم وجود مكتبه في المركز أو المؤسسة بمتوسط حسابي قدره 1.84 ± 0.89 ، ثم ارتفاع تكلفة الحصول على المعلومات في المرتبة الثامنة، والمرتبة التاسعة والأخيرة جاء عدم وجود خدمة الانترنت بمتوسط حسابي قدره 1.53 ± 0.77 .

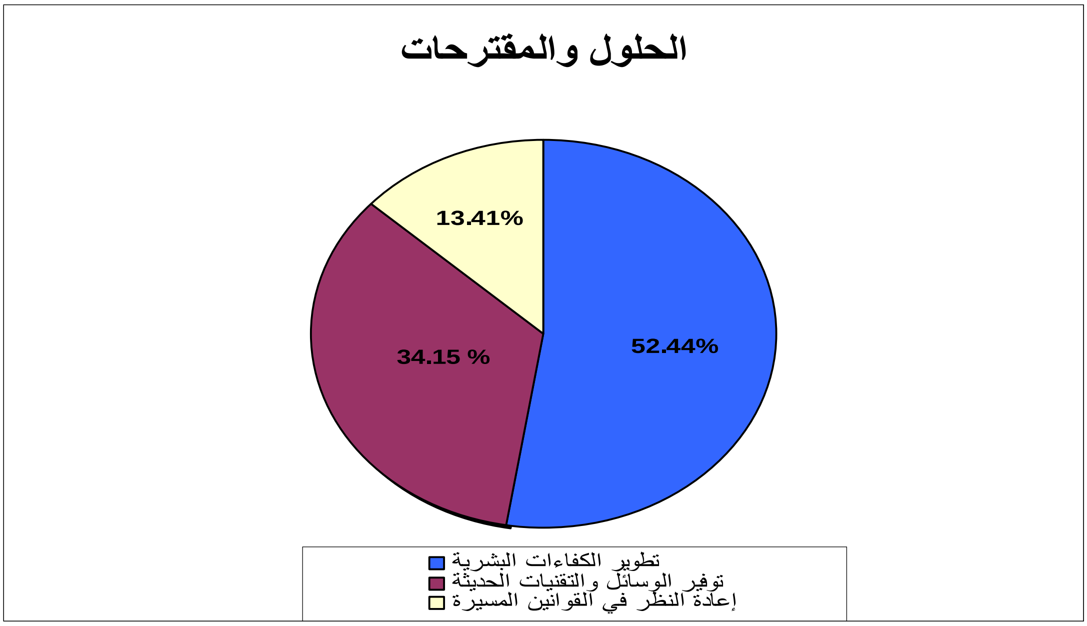
ونستنتج أن أهم الصعوبات التي تواجه مديري مؤسسات المعلوماتية أثناء تجميعهم للمعلومات من أجل اتخاذ القرارات الإدارية تتمثل في ضعف مهارات المختصين في مجال تجميع المعلومات واسترجاعها بالدرجة الأولى وكذا قلة المتخصصين في المركز في الدرجة الثانية، في حين تأتي ارتفاع تكلفة الحصول على المعلومات وعدم وجود خدمة الانترنت كأقل صعوبات تواجه هذه المؤسسات المعلوماتية.

وللتغلب على هذه الصعوبات حسب دراسة كل من **كاتزار وفلتشر (katzer and Fletcher,1992)**، فمن الضروري إنشاء قاعدة للبيانات بالمؤسسة للمساعدة على استرجاع المعلومات، وأن تكون هذه القاعدة ذات كفاءة عالية في توفير المعلومات الإستراتيجية للمديرين؛ أما "الصبيحات" فيؤكد على أن أهم العوامل التي تساعد على تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات تتمثل في مدى كفاءة العمال وخبرتهم العلمية وجدية الإدارة في الأخذ بنظام المشاركة.

جدول رقم (15): يوضح الحلول التي يقترحها المبحوثين للتغلب على الصعوبات التي تواجههم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية

م	الحلول والمقترحات	التكرارات	النسبة المئوية %
01	تطوير الكفاءات البشرية	43	52.44
02	توفير الوسائل والتقنيات الحديثة	28	34.15
03	إعادة النظر في القوانين المسيرة	11	13.41
/	**المجموع**	82	100

الشكل رقم (14): يوضح الحلول التي يقترحها المبحوثين للتغلب على الصعوبات التي تواجههم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.



نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (15) والرسم البياني رقم (14) أن معظم المبحوثين يقترحون تطوير الكفاءات البشرية كحل للتغلب على الصعوبات التي تواجههم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتقدر نسبتهم بـــ (52.44%) ، وتليها نسبة (34.15%) من الذين يقترحون ويؤكدون على ضرورة توفير الوسائل والتقنيات الحديثة من أجل التغلب على الصعوبات التي تواجه مؤسسات المعلومات في عملية اتخاذ القرارات، أما نسبة (13.41%) منهم فيدعون إلى إعادة النظر في القوانين المسيرة لهذه المؤسسات.

وعليه يمكن القول أن مقترحات المستجوبين من ممثلي المؤسسات المعلوماتية متنوعة بين تطوير الكفاءات البشرية وتوفير الوسائل والتقنيات الحديثة المناسبة وكذا إعادة النظر في القوانين المسيرة لمثل هذه المؤسسات، غير أن تركيزهم كان على العامل البشري باعتبار عملية اتخاذ القرارات تتجه منه وإليه، أي أنه صانعها ولخدمة أهدافه (الممثلة في هذه الحالة في أهداف المؤسسة التي يعمل بها).

3.1.3. البيانات الخاصة بالفرضيات:

1.3.1.3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: والتي مفادها " توجد فروق بين المتغيرات (المنصب الإداري، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) ومراحل اتخاذ القرار الإداري.

جدول رقم (16): تحليل التبأين الأحادي بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين المتغيرات (المنصب الإداري، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) ومراحل اتخاذ القرار الإداري.

المتغيرات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F) المحسوبة	قيمة(F) الجدولية	مستوى الدلالة
المنصب الإداري	بين المجموعات	3	72.375	24.125	**3.560**	**2.68**	**0.018** (دال)
	داخل المجموعات	79	535.288	6.776			
	المجمـــوع	82	607.663	/			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	3	11.307	3.769	**0.499**	**2.68**	**0.684** (غيردال)
	داخل المجموعات	79	596.356	7.549			
	المجمـــوع	82	607.663	/			
الدرجة العلمية	بين المجموعات	3	102.897	34.299	**5.368**	**2.68**	**0.002** (دال)
	داخل المجموعات	79	504.766	6.389			
	المجمـــوع	82	607.663	/			

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (16) أن قيمة (F) المحسوبة للمنصب الاداري في مراحل اتخاذ القرار الاداري تقدر بـــ (3.560) وهي أكبر من قيمة F الجدولية عند درجات حرية (3) و (79) ومستوى الخطأ (0.05) المقدرة بـــ (2.68) ، وهذا ما يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المراحل التي يراها المبحوثين مناسبة لاتخاذ القرار الاداري حسب المنصب الاداري بمستوى دلالة (0.018).

في حين قدرت(F) المحسوبة حسب سنوات الخبرة بـــ (0.499) وهي أقل من قيمة F الجدولية عند درجات حرية (3) و (79) ومستوى الخطأ (0.05) المقدرة بـــ (2.68)، وهذا ما يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المراحل التي يراها المبحوثين مناسبة لاتخاذ القرار الاداري حسب سنوات الخبرة بمستوى دلالة (0.684).

أما حسب الدرجة العلمية فقدرت F المحسوبة بـــ (5.368) وهي أكبر من قيمة F الجدولية عند درجات حرية (3) و (79) ومستوى الخطأ (0.05) المقدرة بـــ (2.68)، وهذا ما يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المراحل التي يراها المبحوثين مناسبة لاتخاذ القرار الاداري حسب الدرجة العلمية بمستوى (0.002).

ويفسر الباحث تلك الفروق للمنصب الإداري بأنه كلما شغل القائد الإداري مستوى وظيفي أعلى (منصب قيادي أعلى)، يصبح أكثر حرصاً على في إدارة المركز أو المؤسسة التي يعمل فيها بكفاءة وفاعليه لكي يحقق النجاح في تحقيق الأهداف المرسومة، وينبع ذلك من أحساسة بأنهُ أصبح المسئول الأول والأخير عن نجاح أو فشل تلك الوحدة الإدارية.

وبالنسبة للدرجة العلمية يفسر الباحث هذه الفروق، وذلك راجع للتسلسل الوظيفي المتبع في الجمهورية اليمنية والذي يقتضي بأنهُ كلما تحصل الموظف على درجة علمية أعلى، زاد ترقيته في الدرجة الوظيفية؛ وهذا بدورة يستدعي قيام المبحوثين بزيادة حصيلتهم العلمية بغية وصولاً إلى منصب إداري أعلى.

ومن جانب آخر فإن للعلم دور في خلق التراكم العلمي والمعرفي الذي يولّد نوعاً من الخبرة، وبناء القيم الفاضلة، وتهذيب الميول والاتجاهات والسلوك، والارتقاء بالتفكير, حيث انه كلما ارتفع علم الفرد زادت معرفته وخبرته، وسمة أخلاقة، وتهذب سلوكه، وأصبح تفكيره أكثر نضجاً ورقياً، الأمر الذي يترك أثراً في تعامله مع مختلف قضأياه الشخصية والعلمية، ودراستها من مختلف جوانبها بشكل واعي ومنطقي وعلمي، وهذا ما ينطبق على القائد الإداري من ذو المؤهلات العلمية المرتفعة في تعامله مع عملية القيادة الإدارية بجميع وظائفها وأنشطتها من منطلق علمي ومنطقي، و بالتالي يكون أكثر حرصاً على استخدام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بهدف الوصول إلى القرارات السليمة التي تخدم الصالح العام.

وتتشابه هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، حيث توصلت دراسة القباطي إلى وجود عوامل مؤثرة على صناعة القرار واتخاذه في الإدارة التعليمية اليمنية، كان من هذه العوامل المستوى التعليمي لصانع ومتخذ القرار[1]. كما توصلت دراسة الفاعوري والعمري إلى ان مستويات ممارسة الخطأ في اتخاذ القرارات تتأثر بالمؤهل العلمي لمتخذ القرار[2].وتوصلت دراسة غراب والحجازي إلى ان هناك تأثيراً لخصائص متخذ القرارات الشخصية وخصوصاً مستواه العلمي على كفاءة وفاعليه القرارات التي يتخذها[3].

والجدولين التاليين رقم (17،18) يبينان مصدر هذه الفروق الدالة بالنسبة لمتغير المنصب الإداري، والدرجة العلمية باستخدام اختبار "يشفيه".

---

[1] القباطي، سليم عبده قائد فارع. **صناعة القرار واتخاذه في الإدارة التعليمية اليمنية**.القاهرة: [د.ن]، 1992. رسالة دكتوراه. جامعة المنصورة.

[2]الفاعوري، رفعت، العمري، احمد. تحليل **أسباب الخطأ في القرارات في البنوك التجارية الأردنية: دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار** في: مجلة دراسات. مج 29، ع 2، تموز(2002). ص 476.

[3] غراب، كأمل السيد. **نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة تحليلية**. مجلة الإدارة العامة. السنة 27، ع 56. ص 7-42, يونيو(1995).

جدول (17): نتيجة اختبار "شيفيه" بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين المنصب الإداري ومراحل اتخاذ القرار الإداري.

المنصب الإداري	مدير عام	نائب مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم
مدير عام			*	
نائب مدير عام				
مدير إدارة				
رئيس قسم				

يتضح من خلال هذا الجدول رقم (17) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المراحل التي يراها المبحوثين مناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية حسب منصبهم الإداري لصالح مديري الإدارة، وقد يعود هذا إلى كون كل من المدير العام ونائب المدير العام لا يهمهم مراحل الحصول على المعلومة؛ بل إليهم توجه المعلومات المجمعة من أجل اتخاذ القرارات، في حين تهم أكثر المدير العام باعتباره الوسيط بينهم وبين جامع المعرفة وهو (رئيس القسم).

جدول (18): نتيجة اختبار "شيفيه" بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين الدرجة العلمية وخطوات اتخاذ القرار الإداري.

الدرجة العلمية	أقل من جامعي	جامعي	ماجستير	دكتوراه
أقل من جامعي		*	*	
جامعي				
ماجستير				
دكتوراه				

يتضح من خلال هذا الجدول رقم (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المراحل التي يراها المبحوثين مناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية حسب مستواهم التعليمي لصالح الحاصلين على شهادات الليسانس (جامعي)، والماجستير، وقد يعود هذا لعدم إدراك المستجوبين ذوي المستوى أقل من الجامعي لأهمية مراحل جمع البيانات من جهة، وعدم مشاركة المستجوبين الحاصلين على درجة الدكتوراه في هذه العملية من جهة أخرى، في حين يشارك العمال ذوي المستوى الجامعي والماجستير في عملية جمع المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات الإدارية لذا أعطوها أهمية كبيرة.

مما سبق يتأكد أن هناك فروق بين المدراء في تحديدهم للخطوات المناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية حسب منصبهم الإداري ومستواهم التعليمي، إذا يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة جزئيا، وبالتالي قبولها.

2.3.1.3 الفرضية الثانية:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية: والتي مفادها " توجد فروق بين المتغيرات (المنصب الإداري، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) وخصائص المعلومات التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات الإدارية ".

جدول رقم (19): تحليل التبأين الأحادي بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين المتغيرات (المنصب الإداري، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) وخصائص المعلومات التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرار الإداري.

المتغيرات	مصدرالتبأين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة
المنصب الإداري	بين المجموعات	3	17.863	5.954	1.154	2.68	0.333 (غيردال)
	داخل المجموعات	79	407.607	5.160			
	المجمـــوع	82	425.470	/			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	3	11.821	3.940	0.753	2.68	0.524 (غيردال)
	داخل المجموعات	79	413.649	5.236			
	المجمـــوع	82	425.470	/			
الدرجة العلمية	بين المجموعات	3	23.713	7.904	1.554	2.68	0.207 (غيردال)
	داخل المجموعات	79	401.757	5.086			
	المجمـــوع	82	425.470	/			

يبين هذا الجدول رقم (19) أن قيمة (F) المحسوبة لخصائص المعلومات التي يعتمد عليها المدراء في اتخاذ القرارات الإدارية حسب المنصب الإداري تقدر بـــ (1.154) وهي وهي أقل من قيمة F الجدولية عند درجات حرية (3) و (79) ومستوى الخطأ (0.05) المقدرة بـــ (2.68) وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في خصائص المعلومات التي يعتمد عليها المدراء في اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة (0.333).

في حين قدرت قيمة (F) المحسوبة حسب عدد سنوات الخبرة بـــ (0.753) وهي أقل من قيمة F الجدولية عند درجات حرية (3) و (79) ومستوى الخطأ (0.05) المقدرة بـــ (2.68)، وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في خصائص المعلومات التي يعتمد عليها المدراء في اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة (0.524).

أما حسب الدرجة العلمية فقدرت قيمة **(F)** المحسوبة بـــ (1.554) وهي أقل من قيمة F الجدولية عند درجات حرية (3) و (79) ومستوى الخطأ (0.05) المقدرة بـــ (2.68) وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في خصائص المعلومات التي يعتمد عليها المدراء في اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة (0.207)

مما سبق يتأكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء حسب المتغيرات (المنصب الإداري عدد سنوات الخبرة وكذلك حسب الدرجة العلمية) وخصائص المعلومات التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات الادارية، إذا يمكن القول أن الفرضية الثانية غير محققة، وبالتالي رفضها.

3.3.1.3. الفرضية الثالثة:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة: والتي مفادها "توجد فروق بين (المنصب الإداري، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) وأنواع المعلومات التي يهتمون بها في اتخاذ القرارات الإدارية".

جدول رقم (20): تحليل التبأين الأحادي بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين المتغيرات (المنصب الإداري، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) وأنواع المعلومات التي يهتمون بها في اتخاذ القرار الإداري

المتغيرات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة
المنصب الإداري	بين المجموعات	3	92.938	30.979	5.193	2.68	0.003 (دال)
	داخل المجموعات	79	471.303	5.966			
	المجمـــوع	82	564.241	/			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	3	27.495	9.165	1.349	2.68	0.265 (غيردال)
	داخل المجموعات	79	536.746	6.794			
	المجمـــوع	82	564.241	/			
الدرجة العلمية	بين المجموعات	3	46.719	15.573	2.377	2.68	0.076 (غيردال)
	داخل المجموعات	79	517.522	6.551			
	المجمـــوع	82	564.241	/			

يتبين من خلال هذا الجدول رقم (20) أن قيمة (F) المحسوبة لانواع المعلومات التي يهتم بها المدراء في اتخاذ القرار الإداري حسب المنصب الإداري تقدر بـــ (5.193) وهي أكبر من قيمة F الجدولية عند درجات حرية (3) و (79) ومستوى الخطأ (0.05) المقدرة بـــ (2.68)، وهذا ما يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في انواع المعلومات التي يهتم بها المبحوثين عند اتخاذهم قرار اداري بمسوى دلالة (0.003).

في حين قدرت قيمة (F) المحسوبة حسب عدد سنوات الخبرة بـــ (1.349) وهي أقل من قيمة F الجدولية عند درجات حرية (3) و (79) ومستوى الخطأ (0.05) المقدرة بـــ (2.68)، وهذا ما يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في انواع المعلومات التي يهتم بها المبحوثين عند اتخاذهم قرار اداري بمستوى دلالة (0.265).

أما حسب الدرجة العلمية فقدرت قيمة (F) المحسوبة بـــ (2.377) وهي أقل من قيمة F الجدولية عند درجات حرية (3) و (79) ومستوى الخطأ (0.05) المقدرة بـــ (2.68) وهذا ما يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في انواع المعلومات التي يهتم بها المبحوثين عند اتخاذهم قرار اداري بمستوى دلالة (0.076).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة العمران والعريشي والتي أجريت بمدينة الرياض في السعودية على القطاع الخاص إلى ان هناك فروق في المنصب الإداري وعدم وجود فروق بالنسبة لسنوات الخبرة في نوعية المعلومات التي يهتمون بها أثناء عملية صنع واتخاذ القرار الإداري[1].

والجدول التالي رقم (21) يبين مصدر هذه الفروق الدالة بالنسبة لمتغير المنصب الإداري باستخدام اختبار "شيفيه".

[1] العمران، عبد العزيز بن إبراهيم، العريشي، جبريل بن حسن. [على الخط]. المرجع السابق.

جدول رقم (21): نتيجة اختبار "شيفيه" بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين المنصب الإداري ونوعية المعلومات التي يستخدمونها في اتخاذ القرار الإداري.

المنصب الإداري	مدير عام	نائب مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم
مدير عام		*	*	*
نائب مدير عام				
مدير إدارة				
رئيس قسم				

يتضح من خلال هذا الجدول رقم (21) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع المعلومات التي يستخدمها المبحوثين في اتخاذ القرار الإداري حسب منصبهم الإداري لصالح نواب مدراء العموم، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام، وقد يعود هذا إلى عدم اهتمامهم بضرورة الحصول على المعلومات ذات نوعية من أجل اتخاذ القرارات الإدارية عكس المدير العام الذي يبدي أهمية عالية لنوعية البيانات المحصل عليها نتيجة إدراكه بأهميتها في عملية اتخاذ القرارات التي يعتبر هو المسؤول الأول عليها.

مما سبق يتأكد أن هناك فروق بين المدراء في تحديدهم لانواع المعلومات التي يهتمون بها في اتخاذهم للقرار الاداري حسب منصبهم الإداري، إذا يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة جزئيا، وبالتالي قبولها.

4.3.1.3. الفرضية الرابعة:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة: والتي مفادها "توجد فروق حسب (المنصب الإداري، سنوات الخبرة، الدرجة العملية) ومصادر المعلومات التي يعتمد عليها المدراء في اتخاذ القرارات ".

جدول رقم (22): تحليل التبأين الأحادي بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين المتغيرات (المنصب الإداري، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) ومصادر المعلومات المفضلة لديهم في اتخاذ القرار الإداري.

المتغيرات	مصدرالتباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة
المنصب الإداري	بين المجموعات	3	44.986	14.995	0.695	2.68	0.558 (غيردال)
	داخل المجموعات	79	1703.906	21.568			
	المجمـــوع	82	1748.892	/			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	3	10.495	3.498	0.159	2.68	0.924 (غيردال)
	داخل المجموعات	79	1738.397	22.005			
	المجمـــوع	82	1748.892	/			
الدرجة العلمية	بين المجموعات	3	20.154	6.718	0.307	2.68	0.820 (غيردال)
	داخل المجموعات	79	1728.738	21.883			
	المجمـــوع	82	1748.892	/			

يبين هذا الجدول رقم (22) أن قيمة (F) المحسوبة لمصادر المعلومات المفضلة لدى المدراء في المؤسسات من أجل اتخاذ القرارات الإدارية تقدر بـــ (0.695) وهي أقل من قيمة F الجدولية عند درجات حرية (3) و (79) ومستوى الخطأ (0.05) المقدرة بـــ (2.68)، وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مصادر المعلومات المفضلة لدى المبحوثين في اتخاذهم للقرارات الادارية بمستوى دلالة قدره (0.558).

في حين قدرت قيمة (F) المحسوبة حسب عدد سنوات الخبرة بـــ (0.159) وهي أقل من قيمة F الجدولية عند درجات حرية (3) و (79) ومستوى الخطأ (0.05) المقدرة بـــ (2.68)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مصادر المعلومات المفضلة لدى المبحوثين في اتخاذهم للقرارات الادارية حسب سنوات الخبرة بمستوى دلالة قدره وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مصادر المعلومات المفضلة لدى المبحوثين في اتخاذهم للقرارات الادارية بمستوى دلالة قدره (0.924).

أما حسب الدرجة العلمية فقدرت قيمة (F) المحسوبة بـــ (0.307) وهي أقل من قيمة F الجدولية عند درجات حرية (3) و (79) ومستوى الخطأ (0.05) المقدرة بـــ (2.68) وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مصادر المعلومات المفضلة لدى المبحوثين في اتخاذهم للقرارات الادارية حسب درجتهم العلمية بمستوى دلالة (0.820).

وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مصادر المعلومات المفضلة في المؤسسات المعلوماتية من أجل اتخاذ القرارات الإدارية حسب متغيراتهم الديموغرافية (المنصب الإداري عدد سنوات الخبرة وكذلك حسب الدرجة العلمية).

مما سبق يتأكد أنه لا توجد فروق بين المدراء في تحديدهم لمصادر المعلومات المفضلة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية، إذا يمكن القول أن الفرضية الرابعة غير محققة وبالتالي رفضها.

5.3.1.3. الفرضية الخامسة:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الخامسة: والتي مفادها "توجد فروق حسب (المنصب الإداري، سنوات الخبرة، الدرجة العملية) والدور الذي يقوم به أخصائي المعلومات في تسهيل عملية اتخاذ القرار للمدراء ".

جدول رقم (23): تحليل التباين الأحادي بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين المتغيرات (المنصب الإداري، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) والدور الذي يقوم به أخصائي المعلومات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري.

المتغيرات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة
المنصب الإداري	بين المجموعات	3	21.332	7.111	**2.043**	**2.68**	**0.115** (غيردال)
	داخل المجموعات	79	274.909	3.480			
	المجمــوع	82	296.241	/			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	3	3.836	1.279	**0.345**	**2.68**	**0.793** (غيردال)
	داخل المجموعات	79	292.405	3.701			
	المجمــوع	82	296.241	/			
الدرجة العلمية	بين المجموعات	3	6.790	2.263	**0.618**	**2.68**	**0.606** (غيردال)
	داخل المجموعات	79	289.451	3.664			
	المجمــوع	82	296.241	/			

يبين هذا الجدول رقم (23) أن قيمة (F) للدور الذي يقوم به أخصائي المعلومات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري حسب المنصب الإداري تقدر بـــ (2.043) وهي أقل من قيمة F الجدولية عند درجات حرية (3) و (79) ومستوى الخطأ (0.05) المقدرة بـــ (2.68)، وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدور الذي يقوم به أخصائي المعلومات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري حسب منصبهم الاداري بمستوى دلالة قدرة (0.115).

في حين قدرت قيمة (F) حسب عدد سنوات الخبرة بـــ (0.345) وهي غير دالة بمستوى الخطأ (0.793)، أما حسب الدرجة العلمية فقدرة بـــ (0.618) وهي أقل من قيمة F الجدولية عند درجات حرية (3) و (79) ومستوى الخطأ (0.05) المقدرة بـــ (2.68)، وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدور الذي يقوم به أخصائي المعلومات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري حسب سنوات الخبرة بمستوى دلالة قدرة (0.606).

مما سبق يتأكد أنه لا توجد فروق بين المدراء في تحديدهم للدور الذي يقوم به أخصائي المعلومات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري، إذا يمكن القول أن الفرضية الرابعة غير محققة، وبالتالي رفضها.

6.3.1.3. الفرضية السادسة:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية السادسة: والتي مفادها "توجد فروق في الصعوبات التي تواجه المدراء أثناء تجميعهم للمعلومات في اتخاذ القرارات حسب (المنصب الإداري، سنوات الخبرة، الدرجة العملية) "

جدول رقم (24): تحليل التبأين الأحادي بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين المتغيرات (المنصب الإداري، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) والصعوبات التي تواجههم إثناء تجميعهم للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الإداري.

المتغيرات	مصدرالتباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة
المنصب الإداري	بين المجموعات	3	167.464	55.821	**3.133**	**2.68**	**0.030** (دال)
	داخل المجموعات	79	1407.524	17.817			
	المجمـــوع	82	1574.988	/			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	3	116.305	38.768	**2.100**	**2.68**	**0.107** (غيردال)
	داخل المجموعات	79	1458.683	18.464			
	المجمـــوع	82	1574.988	/			
الدرجة العلمية	بين المجموعات	3	76.216	25.405	**1.339**	**2.68**	**0.268** (غيردال)
	داخل المجموعات	79	1498.772	18.972			
	المجمـــوع	82	1574.988	/			

يبين هذا الجدول رقم (24) أن قيمة (F) المحسوبة للصعوبات التي تواجه المستجوبين أثناء تجميعهم للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية حسب المنصب الإداري تقدر بـــ (3.133) وهي أكبر من قيمة F الجدولية عند درجات حرية (3) و (79)

ومستوى الخطأ (0.05) المقدرة بـــ (2.68)، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الخطوات التي يراها المبحوثين مناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية حسب المنصب الإداري بمسوى دلالة قدرة (0.030).

في حين قدرت قيمة (F) المحسوبة حسب عدد سنوات الخبرة بـــ (2.100) وهي أقل من قيمة F الجدولية عند درجات حرية (3) و (79) ومستوى الخطأ (0.05) المقدرة بـــ (2.68)، وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الخطوات التي يراها المبحوثين مناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية حسب سنوات الخبرة بمستوى دلالة قدرة (0.107).

أما حسب الدرجة العلمية فقدرت قيمة (F) المحسوبة بـــ (1.339) وهي أقل من قيمة F الجدولية عند درجات حرية (3) و (79) ومستوى الخطأ (0.05) المقدرة بـــ (2.68) وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الخطوات التي يراها المبحوثين مناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية حسب سنوات الخبرة بمستوى دلالة قدرة (0.268).

وهذه النتيجة مطابقة لدراسة العمران والعريشي والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الصعوبات التي تواجه مديرو مؤسسات القطاع الخاص عند البحث عن معلومات لاتخاذ القرارات الإدارية بالنسبة للمتغيرات (سنوات الخبرة، والدرجة العلمية) ووجود فروق بالنسبة لمتغير المنصب الإداري[1].

والجدول التالي رقم (25) يبين مصدر هذه الفروق الدالة بالنسبة لمتغير المنصب الإداري باستخدام اختبار "شيفيه".

---

[1] العمران، عبد العزيز بن إبراهيم، العريشي، جبريل بن حسن. [على الخط]. المرجع السابق.

جدول رقم(25): نتيجة اختبار "شيفيه" بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين المنصب الإداري والصعوبات التي تواجههم إثناء تجميعهم للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الإداري.

المنصب الإداري	مدير عام	نائب مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم
مدير عام		*	*	
نائب مدير عام				
مدير إدارة				
رئيس قسم				

يتضح من خلال هذا الجدول رقم (25) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصعوبات التي تواجه المستجوبين أثناء تجميعهم للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الإداري حسب منصبهم الإداري، لصالح نواب المدراء العامين ومديري الإدارة، وقد يعود هذا إلى عدم مواجهة كل من نائب المدير العام ومدير الإدارة لصعوبات أثناء تجميعهم للمعلومات في حين يواجهها المدير العام باعتباره المسئول الأول عن المؤسسة. وكذا رئيس القسم باعتبار ضرورة الحصول على المعلومات من مهامه الأساسية مما يشعره دائما بمواجهته لصعوبات وعدم قدرته على جمع المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات الإدارية.

مما سبق يتأكد أن هناك فروق بين المدراء في تحديدهم للصعوبات التي تواجه المستجوبين أثناء تجميعهم للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الإداري حسب منصبهم الإداري إذا يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة جزئيا، وبالتالي قبولها.

2.3. الاستنتاجات العامة للدراسة الميدانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء التراث النظري المتوفر لدينا حول الموضوع سنحاول عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بنفس الطريقة (الترتيب) التي تم عرضها، وجاءت كما يلي:

1.2.3 النتائج الخاصة بخصائص أفراد العينة:

أكدت بيانات الدراسة الميدانية التي أجريت على مدراء مراكز المعلومات في العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية الخاصة بخصائصهم الفردية على:

- أنه بالتقريب ثلاثة أرباع من المبحوثين يعملون في منصب مدير إدارة ورئيس قسم بنسبة (73.4%)، وهي المناصب الادارية السفلية في مراكز المعلومات قيد الدراسة، وهم الذين توكل إليهم مسئولية جمع المعلومات من أجل اتخاذ القرارات الادارية.
- وأن أكثر من ثلثي أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة تفوق 06 سنوات بنسبة (68.7%) وهو ما يعني أنهم يملكون الخبرة المناسبة في العمل الإداري وفي التعامل مع المعلومات.
- وأن معظم المبحوثين لديهم مستوى تعليمي جامعي فما فوق بكالوريوس والماجستير والدكتوراه بنسبة (90.4%)، وهو ما يشير إلى أن المبحوثين بحاجة إلى المعلومات نظراً لارتفاع مستواهم التعليمي، فكلما ارتفع المستوى التعليمي كلما ارتفعت الحاجة للمعلومات.
- أن أكثر من ثلثي أفراد العينة تفوق أعمارهم عن 30 سنة وبنسبة (78.3%)، وهذا يشير إلى أن معظم أفراد العينة شباب لديهم الحيوية اللازمة لأداء الأعمال الموكلة إليهم، خاصة وأن معظمهم يمتلكون الخبرة في مجال العمل الإداري.

– أن معظم المبحوثين استفادوا من دورات تدريبية وتقدر نسبتهم بـــ (84.3%) في مجال الإدارة بشكل عام، والتي بلغت نسبتهم بـــ (32.5%) استفادوا منها مرة واحدة، وتليها في مجال اتخاذ القرار بنسبة (50.6%) استفادوا منها مرة واحدة، ثم في مجال المعلومات والتقنيات بنسبة (34.9%) استفادوا منها مرتين.

2.2.3. النتائج الخاصة بالبيانات العامة للدراسة:

كما أكدت بيانات الدراسة الميدانية التي أجريت على مدراء مراكز المعلومات في العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية الخاصة بالبيانات العامة حول الدراسة على:

- أن الحصول على المعلومات في مراحل اتخاذ القرارات الإدارية هي الأكثر أهمية عند إدراك المشكلة ثم عند أيجاد الحلول الممكنة لحلها وتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتكون المعلومات أقل أهمية حسب المبحوثين عند تقييمهم للحلول (البدائل)، وكذا تنفيذ القرارات ومتابعتها.

- وأن المعلومات التي يحتاج إليها المبحوثين أكثر عند اتخاذهم للقرارات الإدارية لا بد أن تكون دقيقة (النوعية الجيدة للمعلومات) بالدرجة الأولى، وفي الوقت المناسب وملائمة لنوعية المشكلة بالدرجة الثانية والثالثة على التوالي، ثم أن تكون حديثة وشاملة، وبأقل درجة أن تكون موضوعية غير منحازة لأية جهة وكذا أمكانية قياسها بأساليب كمية من أجل السماح بتقييمها.

- وأن المبحوثين في مراكز المعلومات اليمنية يعطون اهمية كبيرة للمعلومات الإدارية والتنظيمية، مقابل عدم إلاء أية أهمية للمعلومات السياسية أثناء اتخاذهم للقرارات الادارية، وهي نفس المعلومات (الإدارية والتنظيمية) التي تحتاجها مختلف المؤسسات المعلوماتية.

- وأن مراكز المعلومات محل الدراسة الميدانية تعتمد أساساً على ملفاتها الإدارية وخبرة عمالها كأهم المصادر التي تساعدها في اتخاذ قراراتها الإدارية، هذا إلى جانب استعانتها بالمعلومات المحوسبة التي بحوزتها، في حين تظل وسائل الإعلام بصفة عامة من صحف ومجلات وإذاعة وتلفزيون ... وكذا الحدس والتخمينات من المصادر التي لا تستعملها المؤسسات إلا عند عجزها على توفير المعلومات الضرورية باستعمال المصادر الأخرى.

- وأن البحث في مصادر المعلومات الالكترونية وكذا تزويد المؤسسة بالمعلومات بشكل يتلاءم مع المشكلة المطروحة يمثل أهم الأدوار التي يقوم بها الأخصائي المعلوماتي في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية، في حين يعتبر إكساب المعلومات قيمة مضافة عن طريق الانتقاء والتلخيص قبل تقديمها كآخر مهمة يسندها المستجوبين للأخصائي المعلوماتي.

- وأن أهم الصعوبات التي تواجه مديري مراكز المعلومات محل الدارسة أثناء تجميعهم للمعلومات من أجل اتخاذ القرارات الإدارية تتمثل في ضعف مهارات المختصين في مجال تجميع المعلومات واسترجاعها بالدرجة الأولى، وكذا قلة المتخصصين في المركز في الدرجة الثانية، في حين يأتي ارتفاع تكلفة الحصول على المعلومات وعدم وجود خدمة الانترنت كأقل صعوبات تواجه هذه المؤسسات المعلوماتية.

- وأن مقترحات المستجوبين من ممثلي مراكز المعلومات متنوعة بين تطوير الكفاءات البشرية، وتوفير الوسائل والتقنيات الحديثة المناسبة، وكذا إعادة النظر في القوانين المسيرة لمثل هذه المؤسسات، غير أن تركيزهم كان على العامل البشري باعتبار عملية اتخاذ القرارات تتجه منه وإليه، أي أنه صانعها ولخدمة أهدافه (الممثلة في هذه الحالة في أهداف المؤسسة التي يعمل بها).

3.2.3. النتائج الخاصة بالفرضيات:

وأكدت بيانات الدراسة الميدانية التي أجريت على مدراء مراكز المعلومات في العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية الخاصة بفرضيات الدراسة على:

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اهمية الحصول على المعلومات في الخطوات التي يراها المبحوثين مناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية حسب منصبهم الإداري، لصالح نواب مديري الإدارة، كما توجد أيضاً فروق في المراحل التي يراها المبحوثين مناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية حسب مستواهم التعليمي لصالح الحاصلين على شهادات الليسانس والماجستير، في حين لا توجد فروق حسب عدد سنوات الخبرة.
- وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في خصائص المعلومات التي يعتمد عليها مدراء مراكز المعلومات في اتخاذهم القرارات الإدارية حسب المتغيرات (المنصب الإداري عدد سنوات الخبرة وكذلك حسب الدرجة العلمية).
- وأنه توجد فروق في أنواع المعلومات التي يهتمون بها في اتخاذهم القرارات الإدارية حسب المنصب الإداري لصالح نواب مدراء العموم ومديري الإدارة ورؤساء الأقسام، في حين لا توجد فروق حسب عدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية.
- وأنه لا توجد فروق في مصادر المعلومات المفضلة لدى المبحوثين من أجل اتخاذ القرارات الإدارية حسب متغيراتهم (المنصب الإداري عدد سنوات الخبرة وكذلك حسب الدرجة العلمية).
- وأنه لا توجد فروق في الدور الذي يقوم به أخصائي المعلومات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري حسب متغيراتهم (المنصب الإداري عدد سنوات الخبرة وكذلك حسب الدرجة العلمية).

- وأنه توجد فروق في الصعوبات التي تواجه المستجوبين أثناء تجميعهم للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الإداري حسب منصبهم الإداري لصالح نواب مدراء العموم ومديري الفروع، في حين لا توجد فروق حسب عدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية.

الاقتراحات:

في ضوء اهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة توعية مدراء المراكز المعلومات في الجمهورية اليمنية بأهمية التسلسل العلمي لخطوات اتخاذ القرار الاداري.
- ضرورة القيام ببحث آخر يخصص لمدراء القطاع الحكومي بهدف معرفة تعاقب وترتيب خطوات اتخاذ القرار الاداري والعوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار الاداري في الحياة العملية.
- تنظيم دورات تدريبية لمدراء مراكز المعلومات بالجمهورية اليمنية على استخدام الادوات والاساليب الكمية المساعدة في اتخاذ القرار الاداري.
- ضرورة اهتمام المدراء بالمعلومات السياسية والاقتصادية حيث تعد من اهم المصادر الخارجية التي من شأنها ضمان اصدار قرارات طويلة المدى لبقاء واستمرار عجلة النّمو لهذه المراكز.
- يتطلب تفعيل عملية اتخاذ القرار الاداري اللجوء الى مصادر متنوعة ومتعددة هذا ما يدعو الى ضرورة قيام المراكز المعلومات في الجمهورية اليمنية بانتداب مختصين في مجال المعلومات للمساعدة على استرجاع المعلومات التي يحتاجها المدراء خلال عملية اتخاذ القرار الإداري، وأن تكون المهام الرئيسة لتلك القاعدة ، إكساب المعلومات قبل تقديمها للمدراء قيمة مضافة عن طريق التحليل والانتقاء والتلخيص. وذلك بدلاً عن

البيانات الخام أو غير الفعالة، والتي لا تساعد في اتخاذ قرارات إستراتيجية تؤدي إلى نجاح المؤسسات ، وتحقيق أهدافها بصورة شاملة.

- السعي الجاد الى اعداد برنامج زمني لتطوير الكفاءات البشرية من ذوي الاختصاص في مجال المعلومات يكون ملموساً على ارض الواقع.
- ضرورة توظيف تقنيات المعلومات الحديثة التي من شأنها ان تؤمّن قيامها بالواجبات والمهام المنوطة بها على افضل وجه.
- دعوة الجهات المعنية الى أعادة النظر في القوانين واللوائح والانظمة اللازمة التي من شأنها تسيير اعمال تلك المؤسسات بشكل علمي مقنن.

الخاتمة

تشكل المعلومات حجر الأساس في اتخاذ القرارات الإدارية. فنجاح الإدارة يعتمد إلى حداً كبير على دقة المعلومات التي تستند إليها في مراحلها المختلفة. وتزداد أهمية المعلومات في وقتنا الحاضر بزيادة تعقد المشكلات الإدارية وتشابكها وعدم جدوى معالجتها على أسس غير علمية. فصانعوا القرارات لا يستطيعون فهم مُشكلة ما والتغلب عليها دون معلومات دقيقة يستندون إليها في تحليل أبعاد تلك المشكلة وفي تكوين البدائل والمقترحات السليمة للتغلب عليها.

وتبرز أهمية المعلومات في المرحلتين الأساسيتين لاتخاذ القرارات الإدارية وهما:

1. **مرحلة تشخيص المشكلة وخطواتها:**
- إدراك المشكلة
- وضع حدود وأبعاد المشكلة
- تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة

2. **إيجاد حل للمشكلة وخطواتها:**
- تحديد الهدف من حل المشكلة
- إيجاد الحلول(البدائل) لحل المشكلة
- تقييم البدائل(الحلول)
- اختيار البديل الأمثل (عملية اتخاذ القرار)
- تنفيذ القرار
- متابعة تنفيذ القرار

وبناءً على ذلك كانت دراستنا الموسومة بعنوان استخدام المعلومات من قبل مدراء مراكز المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية لبعض مراكز المعلومات بالجمهورية اليمنية، حيث سعت بشكل أساسي إلى معرفة الفروق الفردية لدى المدراء في اتخاذ القرارات الإدارية في كلاً من خطوات اتخاذ القرارات الإدارية، وخصائص وأنواع ومصادر المعلومات التي يعتمدون عليها في اتخاذ قراراتهم الإدارية، وأيضاً معرفة الدور الذي يقوم

به أخصائي المعلومات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإدارية، إضافة إلى توصيف وتشخيص المشكلات والمعوقات التي تواجه متخذي القرارات أثناء جمعهم للمعلومات اللازمة من أجل اتخاذ قرار إداري.

وقد بينت نتائج الدراسة أنهُ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية الحصول على المعلومات في الخطوات التي يراها المبحوثين مناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية حسب منصبهم الإداري، لصالح نواب مديري الإدارة، وأيضاً حسب مستواهم التعليمي لصالح الحاصلين على شهادات الليسانس والماجستير، في حين لا توجد فروق حسب عدد سنوات الخبرة.

وأنهُ توجد فروق في أنواع المعلومات التي يهتمون بها في اتخاذهم لقراراتهم الإدارية حسب المنصب الإداري لصالح نواب مدراء العموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام، في حين لا توجد فروق حسب عدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية.

وأنه توجد فروق في الصعوبات التي تواجههم أثناء تجميعهم للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الإداري حسب منصبهم الإداري، لصالح نواب مدراء العموم ومديري الفروع، في حين لا توجد فروق حسب عدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية.

بالرغم من تأكيد بعض نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام المدراء للمعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية في مراكز المعلومات الحكومية في الجمهورية اليمنية، إلا أننا نتساءل في الأخير هل هناك عوامل وأسباباً أخرى قد تؤثر أو تحكم عملية اتخاذ القرار الإداري في الجمهورية اليمنية، الأمر الذي استدعى بالباحث إلى أن يوصي بقيام دراسات أخرى في مجال المعلومات واتخاذ القرارات لمعرفة مدى تطابق وتعاقب مراحل اتخاذ القرار من الناحية العملية مع الناحية العلمية في القطاع العام والخاص في الجمهورية اليمنية، حيث يمكن للكثير من الباحثين تناولها ومن زوايا شتى لإيجاد الحلول والمقترحات المناسبة بما يساعد على إيجاد قاعدة عريضة معلوماتية تلبي احتياجات صانعي القرار في الجمهورية اليمنية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. القران الكريم. **سورة البقرة**. الآية 31 ــ 32.
2. القران الكريم. **سورة الزمر**. آية رقم 9.

القواميس والموسوعات:

3. الشامي، احمد محمد، حسب الله، السيد. **الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات: عربي انجليزي**. مج8. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2001. ص 1255.
4. ياسر يوسف، عبد المعطى، لشر، تريسا. **القاموس الشارح في علوم المكتبات والمعلومات: انجليزي ــ عربي مع كشاف عربي ــ انجليزي**. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2009. ص 114.

الكتب:

5. أبو قحف، عبد السلام. **إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات**. ط2. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008.
6. أثرتون، بولين. **مراكز المعلومات: تنظيمها وإدارتها وخدماتها**. ترجمة حشمت قاسم. القاهرة: مكتبة غريب، 1981.
7. إدريس، ثابت عبد الرحمن. **إدارة الأعمال**: نظريات ونماذج تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
8. إسماعيل، حميد محمد عثمان. **الإدارة العامة**. القاهرة: دار النهضة العربية، 1993.
9. إسماعيل، وائل مختار. **مصادر المعلومات**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.
10. أمان، محمد، عبد المعطي، ياسر يوسف. **النظم الآلية والتقنيات المتطورة للمكتبات ومراكز المعلومات**. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1998.
11. أيوب، نادرة. **نظرية القرارات الإدارية**. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.

12. بدر، احمد أنور. **أساسيات علم المكتبات والمعلومات**. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، [د.ت].

13. بدر، سالم عيسى. **دليل الباحث في اختبار الفرضيات**. عمان: دار الفكر، 2009.

14. برهان، محمد نور، ورحو، غازي إبراهيم. **نظم المعلومات المحوسبة**. ط2. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003. ص 30 ــ 32.

15. برية، قاسم محمد ناجي، الحجام، عبيد ملاغي. **مفاهيم وأساسيات الإدارة التربوية**. صنعاء: مطابع معين، 2002.

16. البكري، سونيا محمد، علي، عبد الهادي. **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1996.

17. بن حبتور، عبد العزيز. **أصول ومبادئ الإدارة العامة**. عمان: الدار العلمية والدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000.

18. الجيوسي، محمد رسلان، جاد الله، جميلة. **الإدارة علم وتطبيق**. ط3. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.

19. حجر، عبد الملك إسماعيل. **استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**. صنعاء: دار الفكر المعاصر، 1998.

20. حسين، علي، الساعد، رشاد. **نظرية القرارات الإدارية:مدخل نظري وكمي في الإدارة**. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2001.

21. حلمي، يحي مصطفى. **تحليل وتصميم نظم المعلومات**. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997.

22. دويدري، رجاء وحيد. **البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العملية**. بيروت: دار الفكر المعاصر، 2000.

23. سعد غالب ياسين. **نظم مساندة القرارات**. سلامة، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004.

24. سلامة، عبد الحافظ محمد. **خدمات المعلومات وتنمية المقتنيات المكتبية**. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. ط2، 1997.

25. السلمي، علي. **السياسات الإدارية في عصر المعلومات**. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.

26. السنفي، عبد الله عبد الله، ألعريقي، منصور محمد إسماعيل. **الإدارة**. ط4. صنعاء: مركز ألامين للنشر والتوزيع، 2004.

27. الشكرجي، نعمة. **مدخل في الوظائف الإدارية**. ط4. بغداد: مطبعة الزمان، 1975.

28. الشماع، خليل محمد حسن. **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**. ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001.

29. شيحا، إبراهيم عبد العزيز. الإدارة العامة: العملية الإدارية. ط2. بيروت: الدار الجامعية، 1993.

30. الصباح، عبد الرحمن. **نظم المعلومات الإدارية**. عمان: دار زهران للنشر، 1998.

31. الصباغ، عماد عبد الوهاب. **علم المعلومات**.عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004.

32. الصباغ، عماد عبد الوهاب. **علم المعلومات**. الإصدار الثاني. عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002. ص 67 ــ 70.

33. الصباغ، عماد عبد الوهاب. **علم المعلومات** .عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع, 2000.

34. العامري، صالح مهدي محسن، ألغالبي، طلال محسن منصور. **الإدارة والأعمال**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.

35. عباس، طارق محمود. **مجتمع المعلومات الرقمي**. القاهرة: المركز الأصيل للطبع والنشر والتوزيع، 2003.

36. عبد الوهاب، محمد رفعت. **الإدارة العامة**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2007-2008.

37. عبد الهادي، محمد فتحي. **المعلومات وتكنولوجيا المعلومات: دراسات في علم المكتبات والمعلومات**. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، 2000.

38. عبد الهادي، محمد فتحي. **علم المكتبات والمعلومات: دراسات في المؤسسات والإعلام والإنتاج الفكري**. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، 1996.

39. عبد الهادي، محمد فتحي. **مقدمة في علم المعلومات**. القاهرة: مكتبة غريب، 1984.

40. عزيز، يونس. **التقنية وإدارة المعلومات**. بنغازي: منشورات جامعة قازيونسن، 1994.

41. العلاق، بشير. **مبادئ الإدارة**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.

42. علاوي، محمد حسن ، أحمد، عبد الفتاح. **فسيولوجيا التدريب**. القاهرة: دار الفكر العربي، 2000.

43. عليان، ربحي مصطفى. **إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.

44. عليان، ربحي مصطفى،النجداوي، أمين. **مقدمة في علم المكتبات والمعلومات**. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.

45. عليان، ربحي مصطفى، سلامة، عبد الحافظ. **إدارة مراكز مصادر التعلم**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006.

46. علي، حسين علي. **نظرية القرارات الإدارية: مدخل نظري وكمي**. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008.

47. غرايبية وآخرون، فوزي. **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية**. ط4. دار وائل: عمان، 2008. ص 81 ــ 82.

48. الغزالي، أبي حامد محمد بن محمد. **إحياء علوم الدين**. مج 1. الأزهر الشريف، 2003.

49. الفراغي، صباح صالح. **المعلومات والمفاهيم المعلوماتية**. الجزء الأول. جامعة الكويت: لجنة التأليف والتعريب والنشر، 1999.

50. فيكري، ألينا، كامبل، براين. **علم المعلومات بين النظرية والتطبيق**: ترجمة حشمت قاسم. القاهرة: دار غريب، 1998.

51. قاسم، حشمت. **مصادر المعلومات: دراسة لمشكلات توفرها في المكتبات ومراكز المعلومات**. القاهرة: مكتبة غريب، 1985.

52. القحطاني، سالم بن سعيد وآخرون. **منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS**. ط2. الرياض: كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، 2004.

53. قنديلجي، عامر إبراهيم، السامرائي، إيمان فاضل. **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2009.

54. كشك، محمد بهجت جاد الله. **المنظمات: أسس إدارتها**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999. ص 176.

55. كنعان، نواف. اتخاذ **القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**. ط6. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003.

56. كنعان، نواف. **القيادة الإدارية**. ط5. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1995.

57. لعويسات، جمال الدين. **الإدارة وعملية اتخاذ القرارات**. الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.

58. ماهر، احمد. **اتخاذ القرار بين العلم والابتكار**.الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.

59. المجذوب، طارق. **العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري**. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2003.

60. محمود، منال طلعت. **أساسيات في علم الإدارة**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003.

61. محيريق، عمر مبروكة. **دراسات في المعلومات والبحث العلمي والتأهيل والتكوين**. [د.ن]، [د.ت].

62. مشرقي، حسن علي. **نظرية القرارات الإدارية: مدخل كمي في الإدارة**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1997.

63. المصري، احمد محمد. **الإدارة الحديثة: الاتصالات، المعلومات، القرارات**. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000.

64. مصطفى، احمد سيد. **المدير في عالم متغير رؤية مدير القرن الواحد والعشرين**. ط2. القاهرة: [د.ن]، 1999.

65. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. **الإدارة:الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الواحد والعشرين**. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2006.

66. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. **نظم المعلومات الإدارية**: الأسس والمبادئ. القاهرة: المكتبة العصرية، 2002.

67. المغربي، كمال محمد. **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1993.

68. ملوخية، احمد فوزي. **نظم المعلومات الإدارية**. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007.

69. المنصور، كاسر نصر. **نظرية القرارات الإدارية:مفاهيم وطرق كمية**. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2000.

70. نصر الدين، رضوان محمد. **الإحصاء الوصفي في علوم التربية البدنية والرياضية**. القاهرة: دار الفكر العربي، 2002.

71. نصيف، عبده علي، السامرائي، محمود. **طرق الإحصاء في التربية الرياضية**، 1973.

72. الهادي، محمد. **نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة**. القاهرة: دار الشروق، 1989.

73. الهمداني، عبد الهادي. **محاضرات في نظم المعلومات واتخاذ القرارات**. صنعاء: مكتبة التاج، 2002. ص 56.

74. همشري، عمر. **الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات**. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2000.

75. الهواري، سيد. **اتخاذ القرارات الإدارية: تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير ألابتكاري**. القاهرة: مكتبه عين شمس، 1997.

76. الهواري، سيد. **الأصول والأسس العلمية**. ط9. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1992.

77. الهوش، ابوبكر محمود. **المعلومات والتنمية في الجماهيرية في: المعلومات والتنمية:أبحاث ودراسات الندوة العملية لقسم المعلومات بأكاديمية الدراسات العليا بالتعاون مع مركز الدراسات والبحوث**. طرابلس ــ الجفرة، 15 ــ 17 ديسمبر (2002). ص 341.

78. ياغي، محمد عبد الفتاح. **اتخاذ القرارات التنظيمية**. الرياض: جامعة الملك سعود.

مقالات الدوريات:

79. بقلة، محمد زهير. **سلوك طلاب الدراسات العليا في الحصول على المعلومات**. في: المجلة العربية للمعلومات. مج 23، ع 1، (2002). ص 13.

80. خاشقجي، هاني يوسف. **عملية صنع القرار الإداري في القطاع العام في المملكة العربية السعودية**: دراسة تحليلية مقارنة. في: مجلة جامعة الملك عبد العزيز ــ الاقتصاد والإدارة. مج 3، (1990). ص 217 ــ 231.

81. السعيد، شلبي. **نظم المعلومات الإدارية ركيزة هامة للنهضة الصناعية في الدول العربية**. في: الثقافة العربية. ع 4، 1976. ص 163.

82. السلمي، علي. مهنة الإدارة. في: **عالم الفكر**. مج 20، ع 2، يوليو ــ سبتمبر (1989). ص 24 ــ 25.

83. عثمان، سمير. **أمين مكتبة المستقبل: Cybrarian** في: الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات. مج 5، ع 9، يناير (1998). ص 114.

84. غراب، كامل السيد. **نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية**: دراسة تحليلية. في: مجلة الإدارة العامة. مج 27، ع 56، ديسمبر (1987). ص 7 ــ 42.

85. الفاعوري، رفعت، العمري، احمد. **تحليل أسباب الخطأ في القرارات في البنوك التجارية الأردنية: دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار** في: مجلة دراسات. مج 29، ع 2، تموز(2002). ص 476.

86. قاسم، حشمت. **المعلومات والأمية المعلوماتية**. في: الاتجاهات الحديثة في علم المكتبات والمعلومات، مج 1، ع 1، يناير (1994).

مذكرات ورسائل جامعية:

87. خليجية، دحموني. **متطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرارات: حالة المؤسسة الوطنية لتموين وإنتاج المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية (E.N.A.P.E.M)**. الجزائر: [د. ن]، 2000.

رسالة ماجستير. جامعة الجزائر. 2000.

88. السلطان، خالد صالح على. **المعلومات وأثرها في اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية**. صنعاء: [د.ن]، مايو 2006.

رسالة ماجستير. قسم العلوم السياسية. جامعة صنعاء. 2006.

89. الشقاع، طارق احمد مهدي. **اثر المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية لعينة من الأجهزة التنفيذية في محافظة عدن بالجمهورية اليمنية**. عدن: [د.ن]، 2006.

مذكرة ماجستير. قسم إدارة أعمال. جامعة عدن. 2006.

90. القباطي، سليم عبده قائد فارع . **صناعة القرار واتخاذه في الإدارة التعليمية اليمنية**. القاهرة: [د.ن]، 1992.

رسالة ماجستير. جامعة المنصورة. 1992

القوانين والقرارات:

91. قانون رقم 19، **بشأن الخدمة المدنية**.- الجريدة الرسمية للجمهورية اليمنية، 1991.

92. قانون رقم 43، **بشأن نظام الوظائف والأجور والمرتبات**.ـ الجريدة الرسمية للجمهورية اليمنية، 2005.

93. قرار رقم 19، **بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم 19 لسنة 1991م**.- الجريدة الرسمية للجمهورية اليمنية، 1992.

مصادر الكترونية:

94. بوعزة، عبد المجيد صالح. **واقع استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبل مديري المؤسسات الصناعية الخليجية**: منطقة الرسيل العمانية نموذجاً. مجلة

مكتبة الملك فهد الوطنية. مج 9، ع 1، مارس ــ أغسطس (2003). [على المباشر]. متاح في: < http://www.kfnl.gov.sa/<. اطلع علية في يوم: [2009/01/10].

95. روييح، كمال. **دراسة مدى وعي مسئولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية**. [على المباشر] متاح في:
<http://www.minshawi.com/other/krouibah.htm>.. تم الاطلاع علية في يوم: 08/ 2009 /08.

96. العمران، عبد العزيز بن إبراهيم، العريشي، جبريل بن حسن. **واقع استخدام المعلومات في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية لدعم اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة مسحية لمدينة الرياض**. [على المباشر]. متاح في: < واقع استخدام مصادر المعلومات في مؤسسات القطاع الخاص/ faculty.ksu.edu.sa>. اطلع عليه في يوم: 2009/03/21.

97. غولي، شيماء عادل القرة. **المعلومات والقرار العربي**. النبأ.ع 27، تشرين الأول (2004). [على المباشر]. متاح في:

98. <http://annabaa.org/nbahome/nba72/malomat.htm>. أطلع علية يوم 2009/01/25.

99. **المركز الوطني للمعلومات**. [على المباشر]. متاح في: < http://www.yemen-nic.info/>. تم الاطلاع عليه في يوم 2009/01/30.

100. مرغلاني، محمد امين بن عبد الصمد. **الاحتياجات المعلوماتية لمديري المراكز الصحية في مدينة الرياض**. مجلة مكتبة الملك فهد. مج 13، ع 1، يناير ــ يوليو (2007). [على المباشر] متاح في: <http://www.kfnl.gov.sa>. اطلع علية في يوم:2009/13/26.

101. مقالات في الإدارة. **اتخاذ القرارات الإدارية**: أنواعها ومراحلها. [على المباشر]. متاح في: <http://www.quran-radio.com/edara6.htm> . تم الاطلاع علية في يوم : 2009/06/05.

102. ويكيبيديا الموسوعة الحرة. **اتخاذ القرار**. [على المباشر]. متاح في: <ar.wikipedia.org/wiki/اتخاذ_القرار. تم الاطلاع علية في يوم : 2010/01/25.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

103. Baun, tennen, r, washer, f, massarik. **Organization**.n.y.mcgraw: hill, book.2, 1961.

104. Christopher Martin. Philip Powell. **information system: management perspective**. London: McCraw, Hill Book Company, 1992.

105. Dubrin, a. **essentials of management**.3ed. South publishing.co, 1999.

106. Gore, James. **The rational manager: problems solving & decision making**. NY: mails dick-publishing co, 1995.

107. Harrison, f. **the managerial decision making prosses**. Boston, Houghton, 1992.

108. K.t, DilliB. **Bassic of Library and information Science**. Vikas publishing house PTV.

109. Mccloy, Keith R .**Resource Management Information Systems Process And Practice**. London: Francis Ltd, 1995.

110. Nigro, fle**x. Modern public administration**. New York: Harper and row publishers, 1965.

111. Trands, jain.**management**. 2ed. Wiley publication, 1997.

مقالات الدوريات:

112. Katzer, Jeffery, Fletcher, Patricia. **The Information Environment of Managers**. In: Annual Review of Information Science and Technology. Vol 27, (1992). P. 227 - 263.

113. Winter man, V.C. smith, Abell, A. **Impact information on decision making in government**. In: Library management.vol.19 n.2, 1998. p. 110 - 132.

114. Yousf, D. A. **predctors of decision-making styles in anon-western country** . in: Leadership and organization development journal, 1998. N7.p. 366-373.

المصادر الالكترونية:

115. Higgins, Susan Ellen**. <u>Information as a Tools for management decision making: a case study of Singapore</u>**. In: Information Research. Vol. 7, No. 1, October (2001). [on line] <http://informationr.net/ir>. Cited at: 10/02/2009.

116. Merriam. **<u>Cybrarian</u>**. [on line]: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/cybrarian>. Cited at: 07/03/2009.

117. **SLA**.**<u>Cybrarians</u>**.[online]:<http://www.sla.org/content/Help/industopics/cybrarian.cfm>. Cited at 05/04/2009

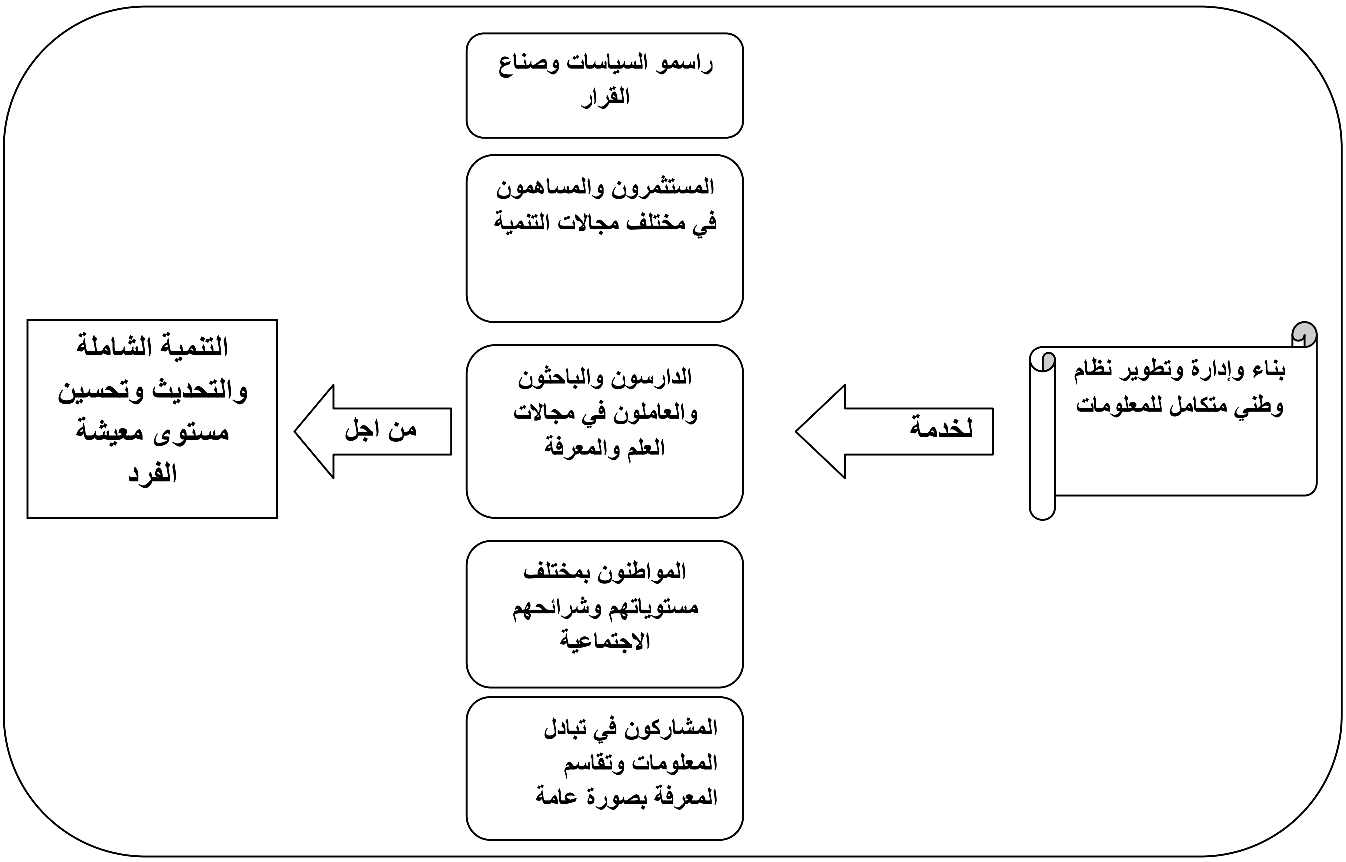
118. The leading IT encyclopedia and learning center**. <u>Cybrarian</u>**. [online]:<http://whatis.techtarget.com/definition/0,, sid9_gci213634,00.html>. cited at: 07/03/2009.

ملاحق

ملحق رقم (01)

البطاقة الفنية الأولى

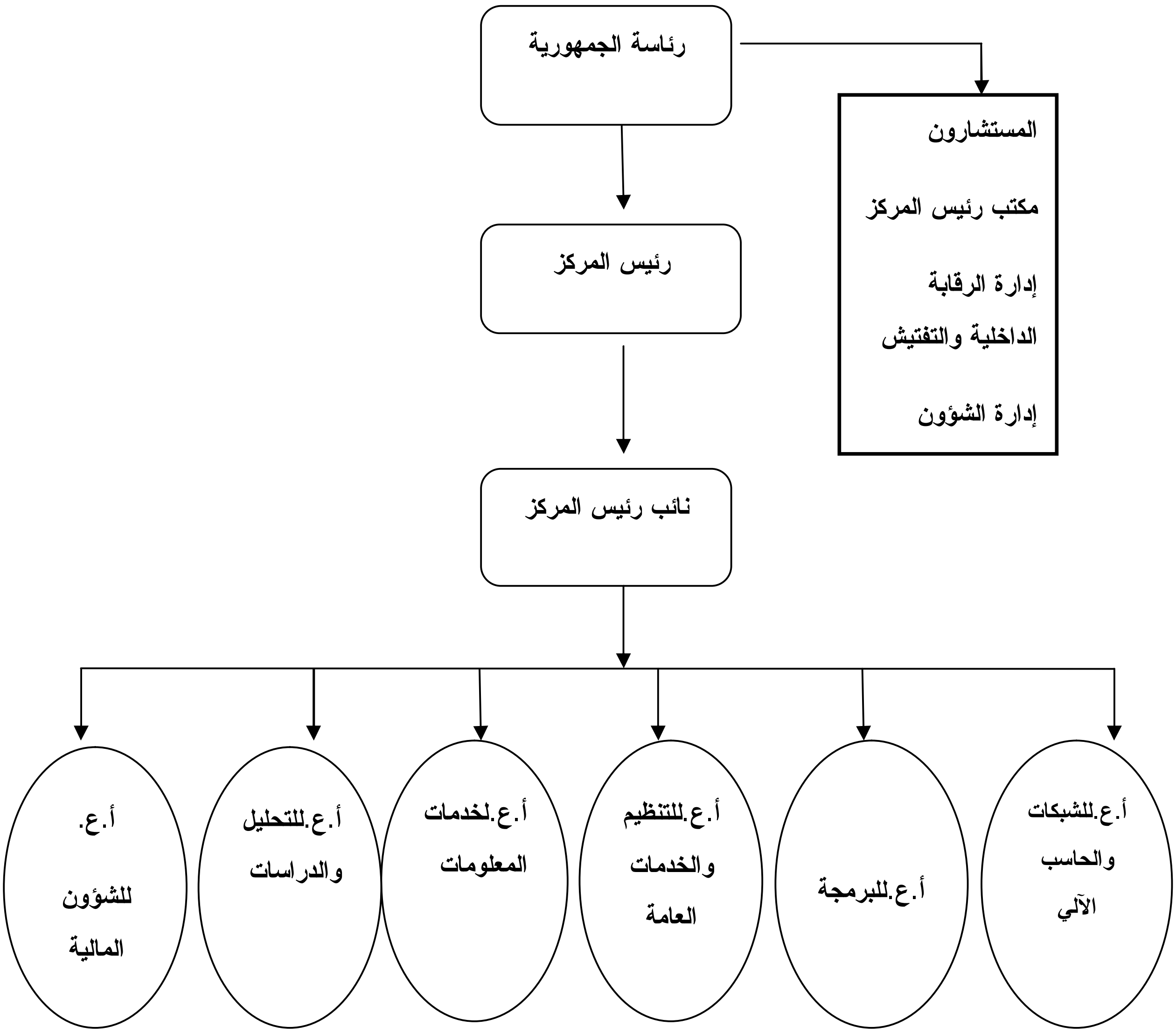
1. **اَسم المركز**: المركز الوطني للمعلومات
2. **الوصاية (الوزارة)**: رئاسة الجمهورية.
3. **تاريخ النشأة**: 1997.
4. **المرسوم التأسيس لها**: أنشئ المركز الوطني للمعلومات بموجب القرار الجمهوري رقم (155) لعام 1995 م
5. **الموقع الإلكتروني**: http://www.yemen-nic.info/
6. **البريد الالكتروني**: info@yemen-nic.info
7. **العنوان البريدي**: الجمهورية اليمنيةــ صنعاء.ش.الزبيري(خلف البنك التجاري)
8. **صندوق بريد**: 19560
9. **الهاتف**: 00967-1-215116\8\7
10. **الفاكس**:00967-1-207716
11. **أهداف المركز**:



- رسم السياسات المعلوماتية والقواعد المنظمة لحفظ وتداول المعلومات وضمان حمايتها على المستوى الوطني.
- وضع أولويات المجالات المعلوماتية وتحديد مكونات موضوعاتها والتي تبنى على أساسها أنظمة المعلومات وقواعد البيانات.
- تصنيف المعلومات المتداولة على المستوى الوطني ووضعها في إطار تقسيمات نظم معلوماتية فرعية تسهل عمليات تبادل واستخدام المعلومات.
- تنمية وتوسيع الرصيد المعلوماتي الوطني وتأمين الخزن الاحتياطي الإستراتيجي له.
- إدخال ومعالجة وتحليل وحفظ واسترجاع البيانات والمعلومات.
- توفير المعلومات وتهيئتها لخدمة احتياجات صانعي القرار والباحثين والمهتمين والمستثمرين.
- دراسة وتحليل المعلومات ووضع الإستخلاصات بشأنها لجهات رسم السياسات وصنع القرار.
- وضع الأسس العامة لتنظيم عملية استخدام تكنولوجيا وبرمجيات المعلومات على المستوى الوطني وتقديم المشورة اللازمة بهذا الشأن.
- اقتناء وتشغيل أحدث الوسائل والتجهيزات المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات ومواكبة التطور التكنولوجي المستخدم في هذا المجال.
- إنشاء وتشغيل نظام متكامل للخدمات المعلوماتية عن طريق البث الانتقائي للمعلومات.
- إصدار النشرات والدوريات المتعلقة بالمعلومات ونشر الوعي الوطني بمدى أهميتها واستخدامها.
- إقامة الندوات والمؤتمرات وكذا المشاركة فيها في الداخل والخارج.
- وضع وتنفيذ الخطط والبرامج المتكاملة لتدريب وتأهيل وتنمية قدرات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات ضمن إطار المركز وفي مختلف أجهزة الدولة.

13. **عدد عمال المؤسسة**: 155 موظف
14. **الاسم الاول بالمؤسسة**: عبدالكريم شمسان

15. الهيكل التنظيمي للمركز:



أ.ع = أدارة عامة

الملحق رقم (02)

البطاقة الفنية الثانية

1. **اسم المركز**: مركز المعلومات العسكري
2. **الوصاية (الوزارة)**: وزارة الدفاع
3. **تاريخ النشأة**: 20 يونيو2001م.
4. **البريد الالكتروني**: **infoceter@september**
5. **الهاتف**: 009671262626
6. **الفاكس**: 009671294913
7. **أهداف المركز**: **يهدف المركز إلى**:

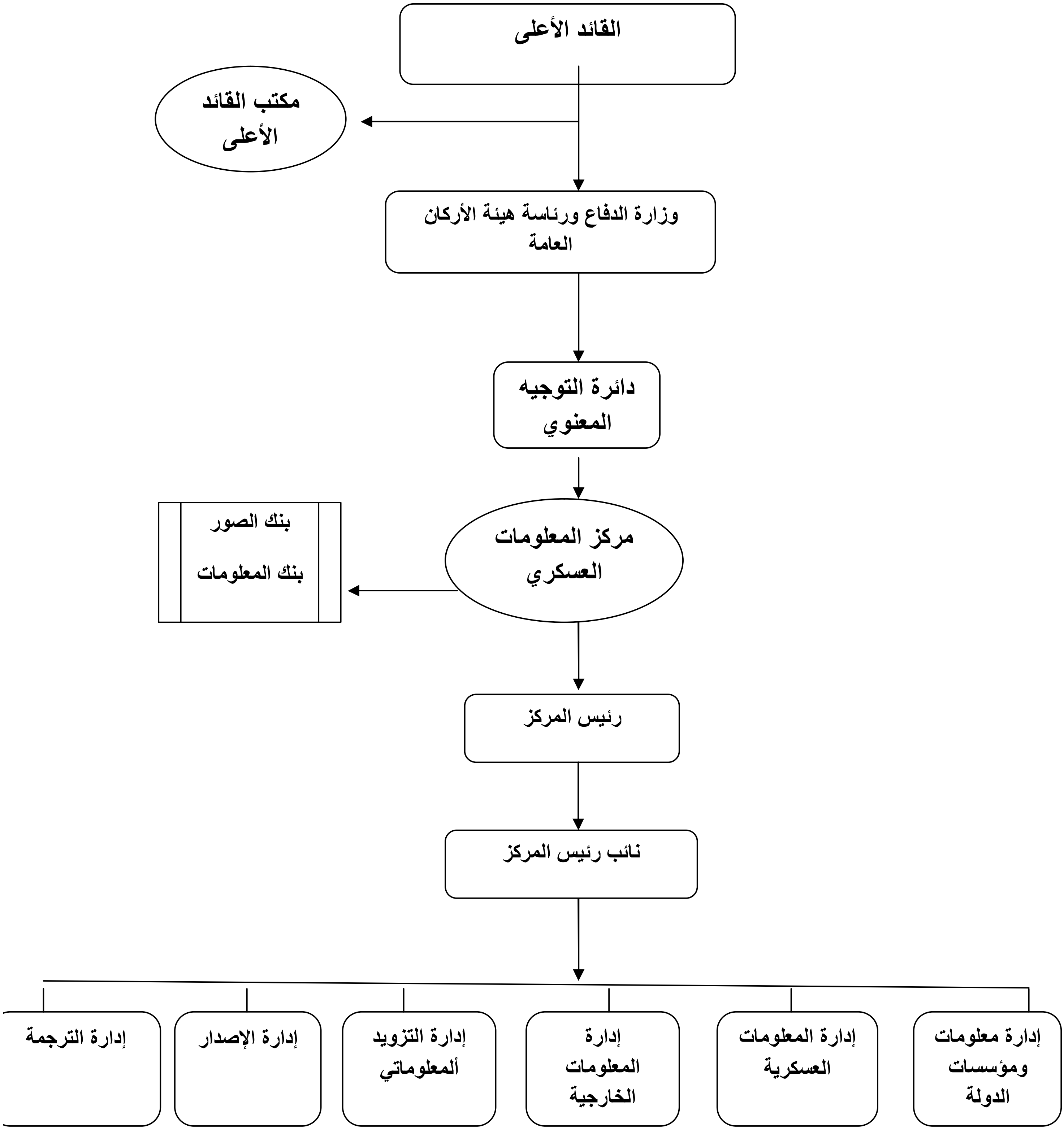
- بناء نظام معلوماتي متكامل للقوات المسلحة لخدمة القيادة السياسية والعسكرية العليا.
- إعداد تكوينات التوجيه المعنوي والباحثين المختصين وخاصة في المجالات العسكرية والسياسية والمشاركة في إنتاج وتبادل المعلومات.

8. **آلية العمل وابرز المهام المنجزة**:

- يعمل المركز على أساس الشبكة الآلية ونظام شامل لتصنيف المعلومات وشبكة الانترنت وعدد من الأنظمة المعلوماتية.
- تزويد المراكز والجهات ذات العلاقة بالطلبات .
- إصدار الكتب، والنشرات اليومية؛ حيث يصدر المركز نشرتين يوميتين صباحية ومسائية عن أهم الإخبار والتحليلات الواردة في المواقع الالكترونية.
- يقيم المركز علاقات تبادل الخبرات والمعلومات مع عدد من المراكز المماثلة في الداخل والخارج.

13. **عدد الموظفين بالمركز**: **62** موظف
14. **الاسم الأول بالمركز**: ثابت حسين صالح

15. الهيكل التنظيمي للمركز:



الملحق رقم (03)

البطاقة الفنية الثالثة

1. **اسم المركز**: مركز التوثيق الإعلامي
2. **الوصاية (الوزارة)**: وزارة الإعلام
3. **تاريخ النشأة**: 2001
4. **المرسوم التأسيسي لها**: بموجب القانون رقم (181) لسنة 1999
5. **الموقع الإلكتروني**: www.yemen.org.com
6. **العنوان البريدي**: الجمهورية اليمنية ــ صنعاء.ش. 26 سبتمبر(حي الإذاعة)
7. **صندوق بريد**: 5080
8. **الهاتف**: 00967-1-282003
9. **الفاكس**: 00967-1-282003
10. أهداف المركز:

يهدف إلى إنتاج المواد الإعلامية وجمع المعلومات اللازمة للعمل الإعلامي بصورة منتظمة وتوفيرها لأجهزة الإعلام الوطنية وأجهزة الدولة المختلفة والدارسين والمهتمين.

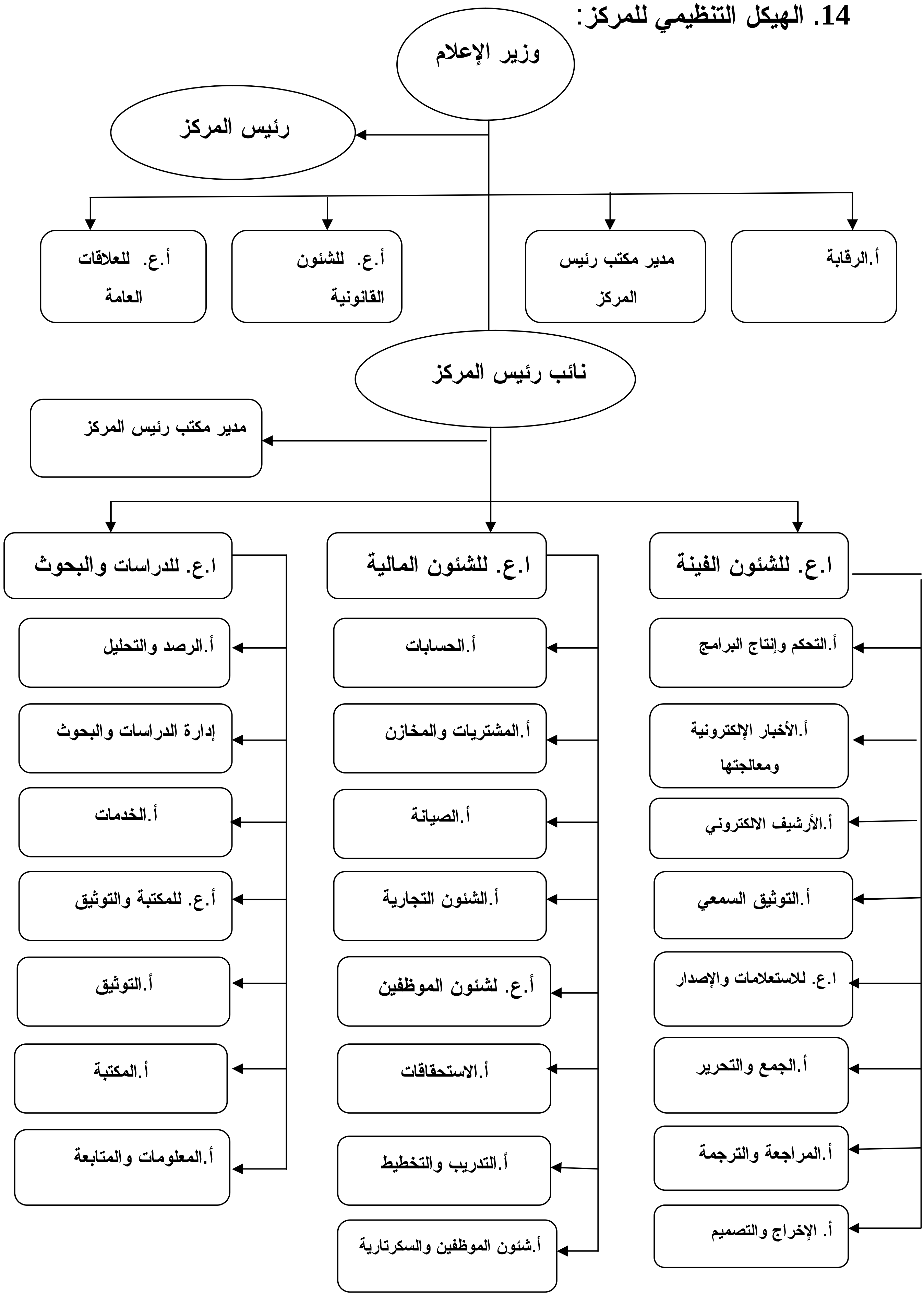
11. **المهام والنشاطات**:

- جمع المعلومات ذات الأهمية الإعلامية ومعالجتها وترجمتها وخزنها أليا.
- تزويد المؤسسات والأجهزة الإعلامية المختلفة بالبيانات والمعلومات.
- تقديم خدمات المعلومات للباحثين والمنتفعين بخدماته.
- إصدار النشرات الخاصة بالمركز.
- إجراء البحوث والدراسات الإعلامية والعلمية اللازمة لتحسين وتطوير العمل الإعلامي.
- توسيع الاتصال مع المراكز والمؤسسات المناظرة لتحسين نوعية الخدمات.

12. **عدد الموظفين بالمركز**:61 موظف.

13. **الاسم الأول بالمركز**: عبدا لباري منصور الزبيري.

14. **الهيكل التنظيمي للمركز**:



الملحق رقم (04)

البطاقة الفنية الرابعة

1. **اسم المركز**: مركز المعلومات والبحوث.
2. **اسم الهيئة التي تتبعها**: وكالة الإنباء اليمنية (سبأ).
3. **اسم الوزارة التي تتبعها**: وزارة الإعلام
4. **تاريخ إنشاء المركز**: 2002/2/22م
5. **المرسوم التأسيسي لها**: قرار جمهوري رقم (56) لسنة 1970م.
6. **الموقع الإلكتروني**: www.sabanews.net
7. **البريد الالكتروني**: E.Mail.readings@sabanews.net
8. **العنوان البريدي**: الجمهورية اليمنية- صنعاء.ش. القاهرة
9. **صندوق بريد**: 881\1475
10. **الهاتف**: 00967-1-251400 تحويله 250078 أو 250083
11. **الفاكس**: 00967-1-251400
12. **أهداف المركز**:

- تزويد الإدارات الصحفية بالصور والخلفيات الخبرية والمعلومات المطلوبة.
- تزويد الباحثين القادمين إلى المكتبة من خارج الوكالة بالمراجع المناسبة مثل الكتب والدوريات.
- تزويد الجهات والشخصيات الرسمية بالمعلومات.

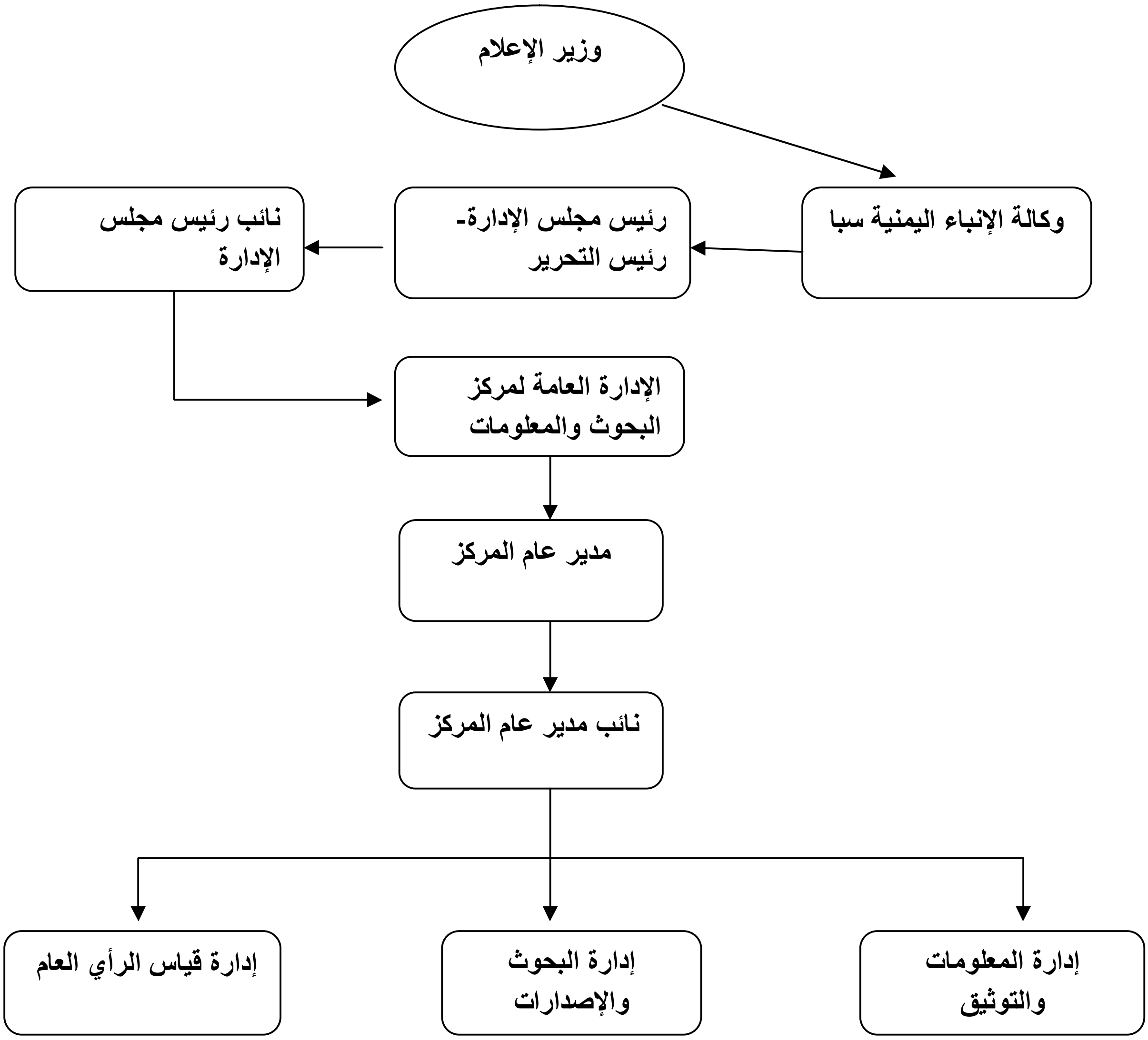
المهام والنشاطات:

- تجميع وتصنيف وفهرسة وحفظ جميع المواد الصحفية والسير الذاتية للشخصيات والصور والمعلومات والوثائق محلياً وعربيا ودولياً واسترجاعها عند الطلب.
- إصدار الكتب والدراسات والتحليلات المختلفة التي تعالج مختلف القضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية سواءً كانت محلية، عربية، دولية.
- تقديم معلومات إحصائية ورقمية كمية وكيفية حول مختلف قضايا الرأي العام واهتماماته وتوجهاته.

13. **عدد الموظفين بالمركز**: **36** موظف.

14. **المسئول الأول بالمركز**: نبيهة الحيدري

15. **الهيكل التنظيمي للمركز**:



الملحق رقم (05)

البطاقة الفنية الخامسة

1. **اسم المركز**: الإدارة العامة للتوثيق.
2. **اسم الهيئة التي تتبعها**: الجهاز المركزي للإحصاء
3. **اسم الوزارة التي تتبعها**: وزارة التخطيط والتعاون الدولي
4. **تاريخ تأسيس المركز**: 1995
5. **المرسوم التأسيسي لها**: بموجب القانون رقم (28).
6. **الموقع الإلكتروني**: http://www.cso-yemen.org/
7. **البريد الالكتروني**: cso@cso-yemen.org
8. **العنوان البريدي**: بير الشايف
9. **صندوق بريد**: 13434
10. **الهاتف**: 00967-250617\8\9
11. **الفاكس**:00967-1-250664
12. **أهداف المركز**:

- استخدام الفعّال والأمثل لأنظمة وقواعد معالجة خدمات المعلومات (تطبيقات معالجة المعلومات) التي تعمل على توفير وتنظيم واسترجاع المعلومات (استخراج معلومة محددة).
- بث ونشر المعلومات الإحصائية في الوقت المناسب بحيث تشكل أداة للتخطيط والتحليل والبحوث والدراسات العلمية وتساعد واضعي السياسات على اتخاذ القرارات السليمة.
- التعاون مع مؤسسات الإحصاء الإقليمية والدولية لتوفير المعلومات اللازمة لخدمة أغراض التنمية في اليمن.

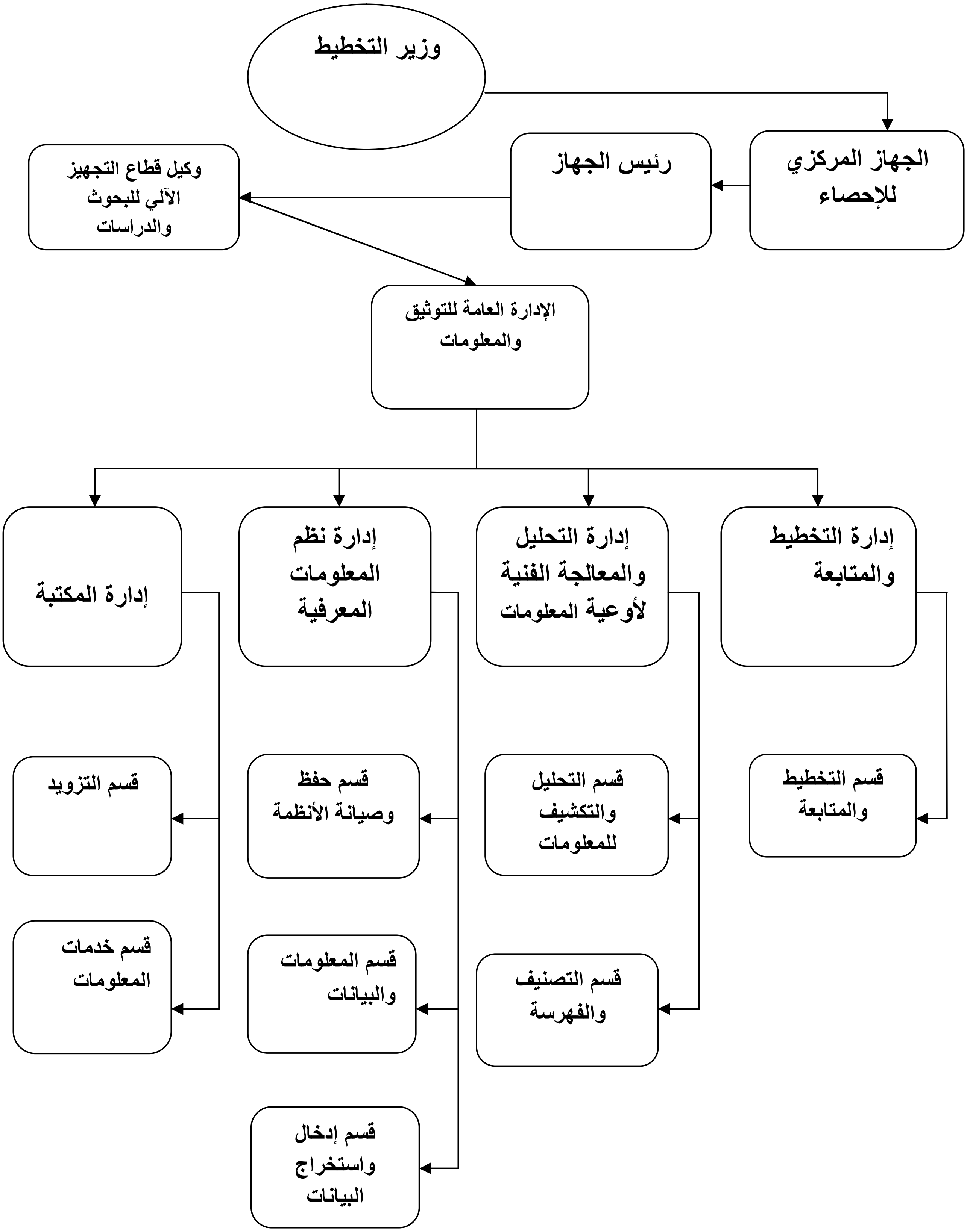
13. **المهام (أبرزها)**:

- تصنيف وتكشيف (التحليل الموضوعي) وفهرسة وتنظيم البيانات ومصادر المعلومات والحقائق المعرفية ومتابعة نظام تدفقها وتحديثها ونشرها.

- تطوير الأطر الفنية في مجال تقديم خدمات المعلومات من خلال تحقيق التكامل والتنسيق عن طريق ربط النظام ألمعلوماتي للجهاز بشبكات المعلومات المحلية والإقليمية والعربية والدولية.
- إنشاء مكتبة عصرية تواكب المفاهيم الحديثة لعصر المعلومات لتقدم خدماتها للمستفيدين من داخل وخارج الجهاز.
- تقديم خدمات التدريب في مجال المعلوماتية (تنظيم المعلومات) لتنمية قدرات الكوادر البشرية.

14. **عدد الموظفين بالمركز**:18
15. **المسئول الأول بالمركز**: عبد اللطيف حسن العلفي

16. الهيكل التنظيمي:



الملحق رقم (06)

البطاقة الفنية السادسة

1. **اسم المركز**: مركز المعلومات والبحوث والبحوث الاقتصادية
2. **اسم الوزارة التي تتبعها**: وزارة الصناعة والتجارة.
3. **تاريخ تأسيس المركز**: **2005**
4. **الموقع الإلكتروني**: www.moit.gov.ye
5. **البريد الالكتروني**: info@moit.gov.ye أوIt.info@moit.gov.ye
6. **الهاتف**:00967-1-23846\47
7. **الفاكس**:00967-1-457155
8. **أهداف المركز**:

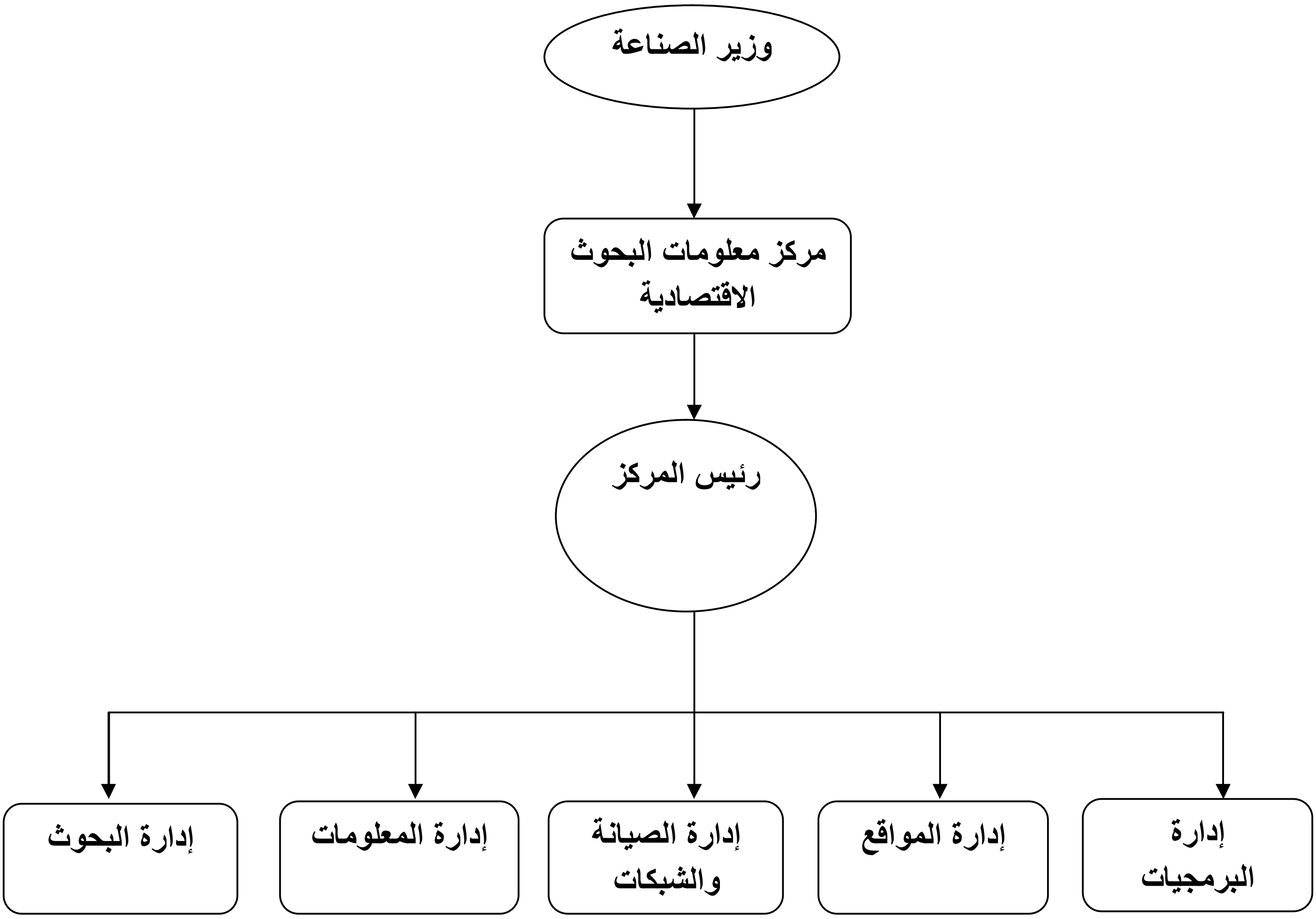
- إعداد الدراسات والبحوث الهادفة إلى تطوير الأنشطة والقطاعات الصناعية والتجارية المختلفة .
- إمداد الباحثين بالمعلومات اللازمة
- تزويد متخذي القرارات بالوزارة بالمعلومات

9. **المهام والنشاطات**:

- تمكين فروع الوزارة من الحصول على المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة لمتابعة سير كافة الإعمال التجارية والصناعية ووضع الحلول المناسبة على ضوء المعلومات المتوفرة.
- ربط جميع فروع الوزارة مع بعضها البعض من خلال شبكة معلومات حديثة.

10. **عدد الموظفين**:18 موظف.
11. **الاسم الأول بالمركز**: أكرم محمد الفسيل.

12. الهيكل التنظيمي:



الملحق رقم (07)

البطاقة الفنية السابعة

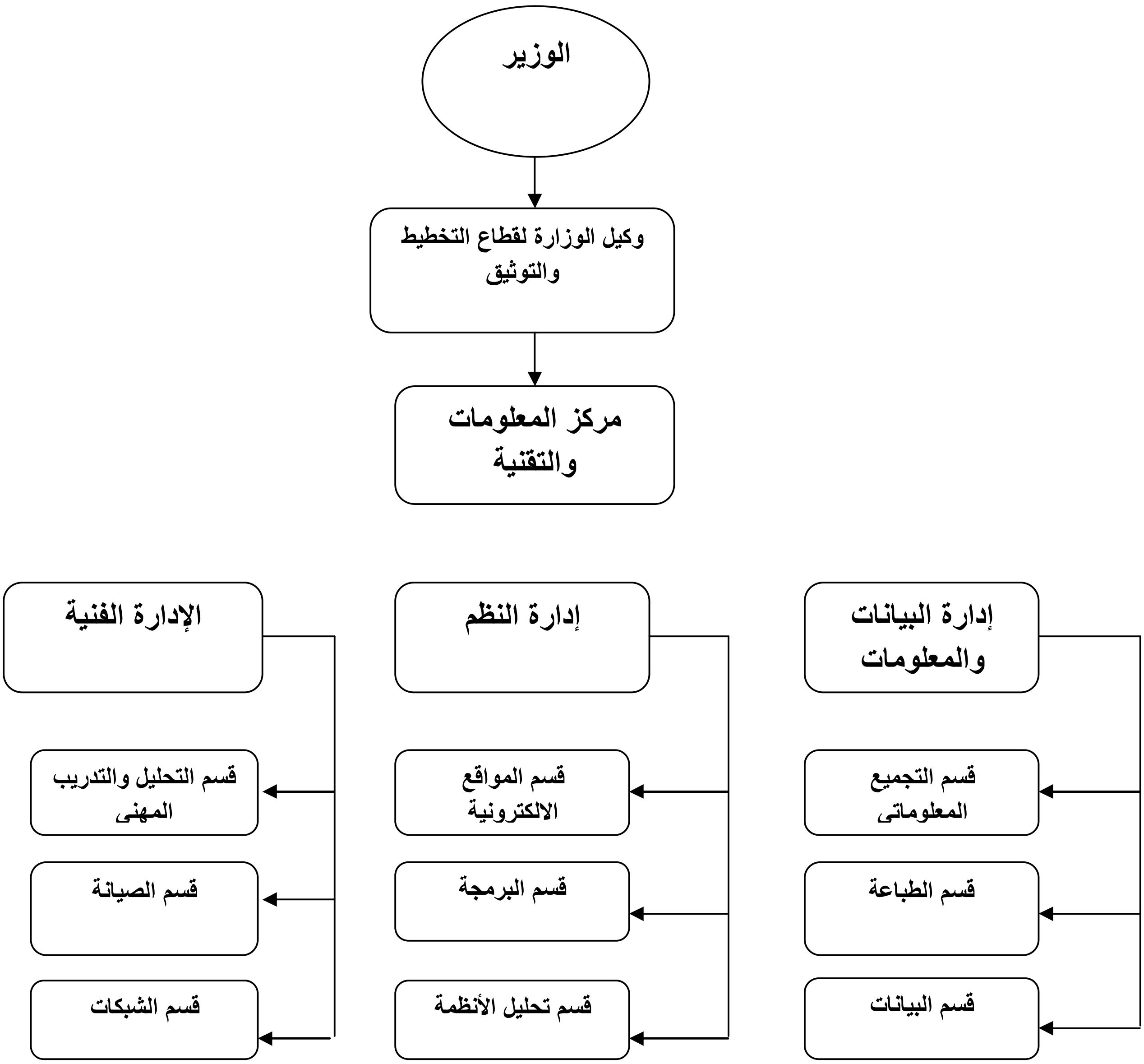
1. **اسم المركز**: مركز المعلومات والتقنية.
2. **اسم الوزارة التي تتبعها**: وزارة العدل.
3. **تاريخ تأسيس المركز**: 1999م.
4. **الموقع الإلكتروني**: http://www.moj-yemen.net
5. **البريد الالكتروني**: email:info@moj-yemen.net
6. **الهاتف**:48\47\23846-1-00967 أو 009671254191
7. **الفاكس**: 00967-1-222015
8. **أهداف المركز**:

يهدف إلى تسهيل إجراءات التقاضي ودعم عملية اتخاذ القرارات وتحسين أداء الإدارات وتطوير نظم وإجراءات العمل ونظم حفظ الوثائق..

9. **المهام والنشاطات (أبرزها)**:

- بناء قواعد بيانات وأنظمة معلومات في كافة مجالات العمل القضائي.
- جمع البيانات والمعلومات القضائية وتحليلها وخزنها آلياً ووضعها في متناول أجهزة السلطة القضائية والجهات ذات العلاقة بعد معالجتها.
- تمكين قيادة وزارة العدل والأجهزة القضائية من الحصول على المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة لمتابعة سير كافة الأعمال القضائية والإجرائية ووضع الحلول المناسبة على ضوء المعلومات المتوفرة.
- تدعيم الجهاز القضائي بالتقنية الحديثة لمواكبة تقنية العصر وثورة المعلومات.
- إنشاء شبكة معلومات موحدة لأجهزة السلطة القضائية المختلفة.
- تقريب وجهات النظر القانونية بين أجهزة السلطة القضائية المختلفة والجهات الأخرى ذات العلاقة.
- إقامة دورات تدريبية في مجال الكمبيوتر على مستوى محافظات الجمهورية لكادر السلطة القضائية.
- تقديم خدمات المعلومات للباحثين والمهتمين بخدماته.

10. **عدد الموظفين بالمركز**: 70
11. **الاسم الأول بالمؤسسة**: نضال عبد الرحمن الوزير
12. **الهيكل التنظيمي**:



الملحق رقم (08)

البطاقة الفنية الثامنة

1. **اسم المركز**: مركز معلومات
2. **اسم الوزارة التي تتبعها**: وزارة الشئون القانونية
3. **تاريخ تأسيس المركز**: 1999م.
4. **الموقع الإلكتروني**: http://www.legal-affairs.gov.ye/ar/
5. **البريد الالكتروني**: email:info@moj-yemen.net
6. **الهاتف**:00967-1-466464
7. **الفاكس**:00967-1-400833
8. **أهداف المركز**:

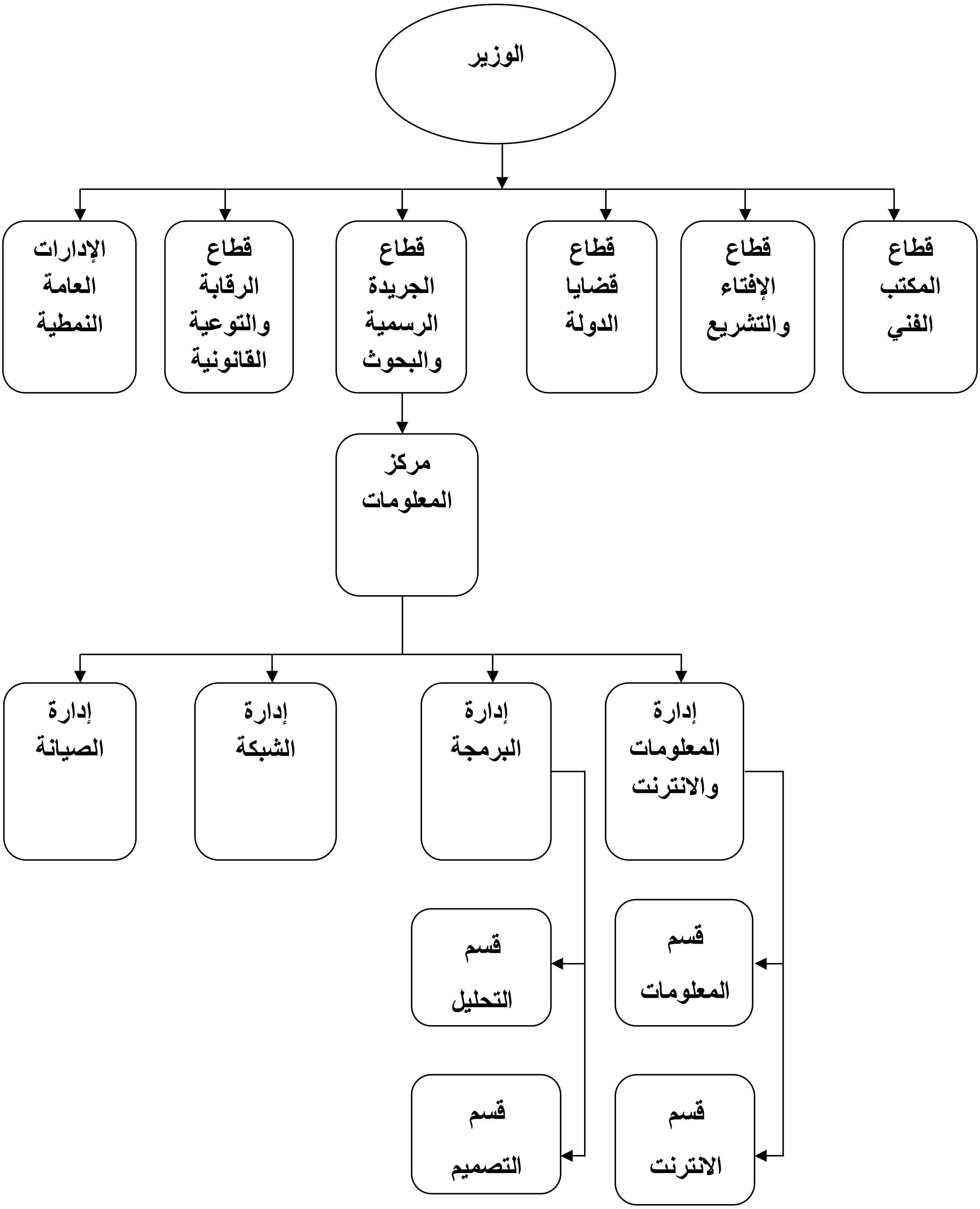
يهدف المركز إلى ربط إدارات العمل في الوزارة، وربط الوزارة بجميع فروعها في جميع محافظات الجمهورية اليمنية.

9. **المهام والنشاطات (أبرزها)**:

- بناء قواعد بيانات وأنظمة معلومات في كافة مجالات العمل القانوني.
- إقامة دورات تدريبية في مجال الكمبيوتر على مستوى محافظات الجمهورية لكادر الوزارة.
- نشر الوعي القانوني.
- تقديم خدمات المعلومات للباحثين والمهتمين بخدماته.

10. **عدد الموظفين**: 20
11. **الاسم الأول بالمؤسسة**: عبد القادر العواضي.

12. الهيكل التنظيمي:



الملحق رقم (09)

البطاقة الفنية التاسعة

1. **اسم المركز**: مركز معلومات الخطوط الجوية اليمنية
2. **اسم الوزارة التي تتبعها**: الهيئة العامة للأرصاد الجوي
3. **تاريخ تأسيس المركز**: 1981م.
4. **الموقع الإلكتروني**: http://www.yemenia.com/
5. **البريد الالكتروني**: mohamed.mansou@yemenia.com
6. **العنوان البريدي**: **شارع الحصبة**
7. **صندوق بريد**: 1183
8. **الهاتف**: 00967-1-250837-232380
9. **الفاكس**: 00967-1-232387
10. **أهداف المركز**:

– بناء نظام معلوماتي متكامل للخطوط الجوية اليمنية.

– تزويد صانعي القرار بالمعلومات اللازمة وقت الحاجة إليها.

11. **المهام والنشاطات (أبرزها)**:

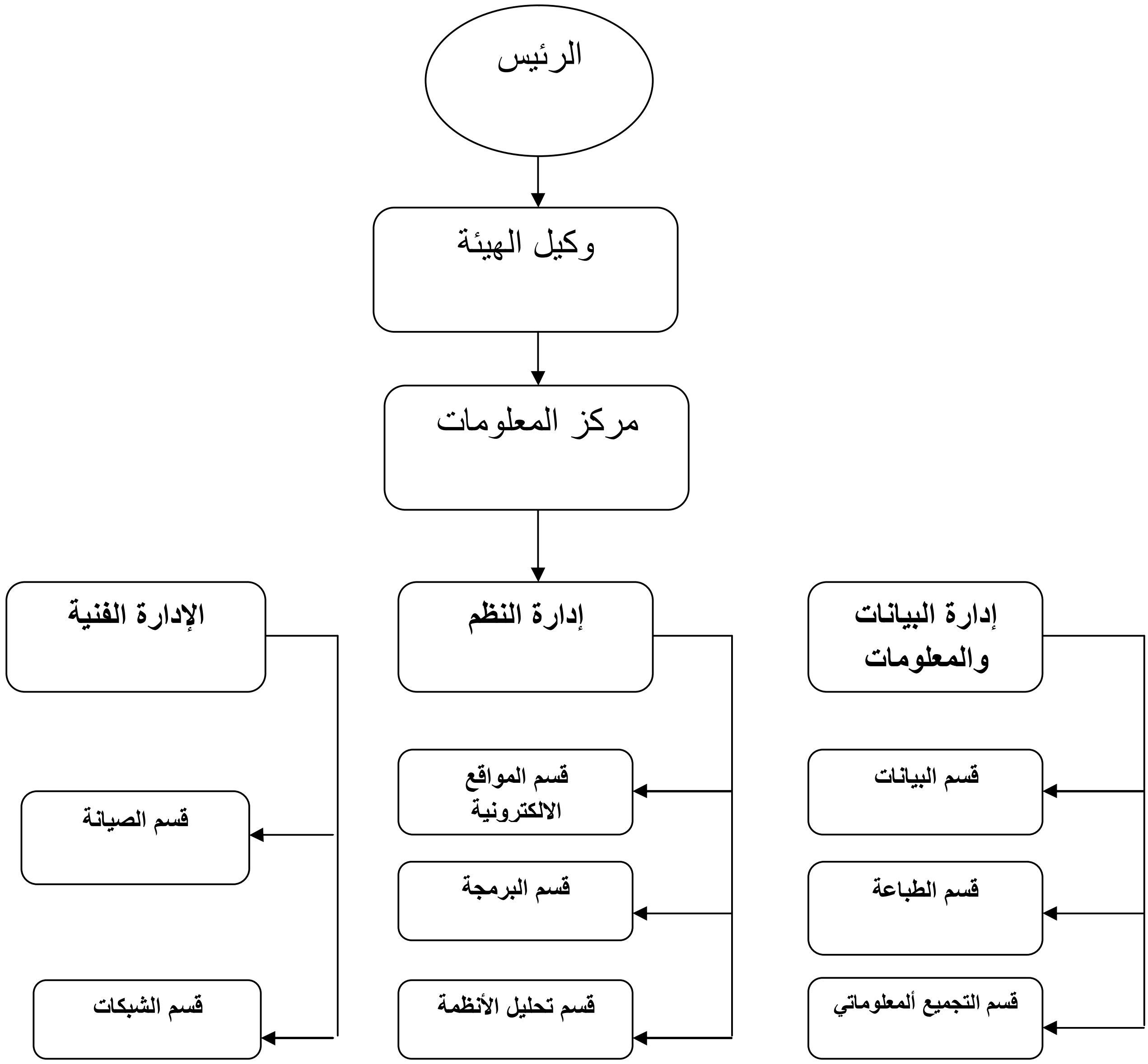
– تصنيف وتكشيف (التحليل الموضوعي) وفهرسة وتنظيم البيانات ومصادر المعلومات والحقائق المعرفية ومتابعة نظام تدفقها وتحديثها ونشرها.

– تطوير الأطر الفنية في مجال تقديم خدمات المعلومات من خلال تحقيق التكامل والتنسيق عن طريق ربط النظام ألمعلوماتي للجهاز بشبكات المعلومات المحلية والإقليمية والعربية والدولية.

– إنشاء مكتبة عصرية تواكب المفاهيم الحديثة لعصر المعلومات لتقدم خدماتها للمستفيدين من داخل وخارج الهيئة.

12. **عدد الموظفين**: **20**
13. **الاسم الأول بالمؤسسة**: محمد عبدالله المنصور.

14. الهيكل التنظيمي:



الملحق رقم (10)

البطاقة الفنية العاشرة

1. **اسم المركز**: إدارة التوثيق والمعلومات
2. **اسم الوزارة التي تتبعها**: وزارة حقوق الإنسان
3. **تاريخ تأسيس المركز**: 2000م
4. **الهاتف**:**00967-1-444831-444824**
5. **الفاكس**:**00967-1-444838**
6. أهداف المركز: يهدف المركز إلى:

– خدمة الباحثين والدارسين في مجال حقوق الإنسان

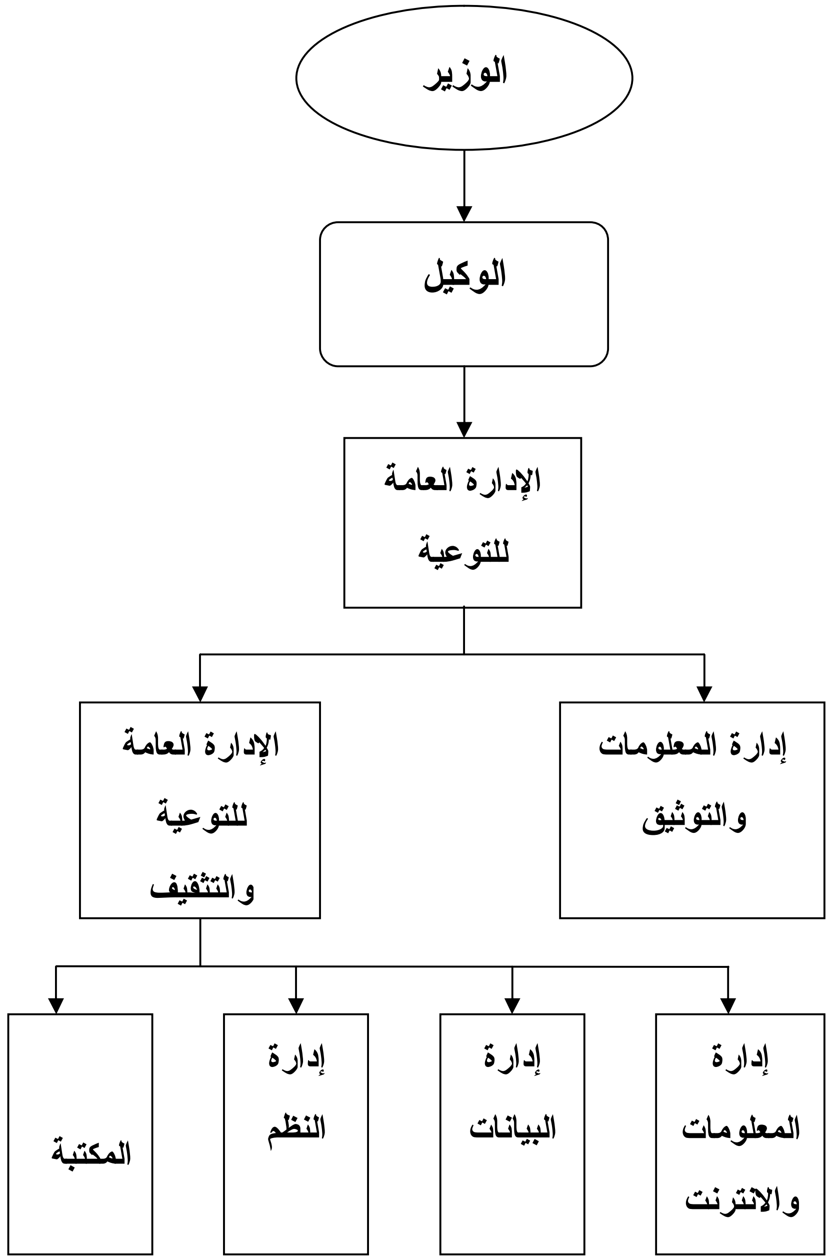
– رصد وتوثيق جميع قضايا حقوق الإنسان

7. **المهام والنشاطات (أبرزها)**:

- بناء قاعدة بيانات لربط جميع الفروع التابعة لحقوق الإنسان في الجمهورية اليمنية

8. **عدد الموظفين**: 18
9. **الاسم الأول بالمؤسسة**: نسيبه غشيم

10. الهيكل التنظيمي:



ملحق رقم (12)

الاستبيان المقدم للسادة الخبراء المحكمين في صيغته الأولية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم المكتبات والتوثيق

الأخ الدكتور/.. المحترم

يؤد الباحث إجراء دراسة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات والتوثيق بعنوان:

استخدام المعلومات من قبل المدراء في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المعلوماتية اليمنية بالجمهورية اليمنية

وقد قسم الباحث الاستبيان إلى ستة محاور وهي:

1- أهمية الحصول على المعلومات في عملية اتخاذ القرار الإداري.

2- مصادر المعلومات المفضلة لدى المدراء في اتخاذ القرار الإداري.

3-خصائص المعلومات التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرار الإداري.

4- كيفية استخدام المدراء للمعلومات في اتخاذ القرار الإداري.

5-دور أخصائي المعلومات في تسهيل إيصال المعلومات للمدراء في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

6- الصعوبات التي يواجهها المدراء أثناء تجميعهم للمعلومات في عملية اتخاذ القرار الإداري.

وبعد أن تمت مراجعة الأدبيات ذات الصلة استخلصت (71) عبارة تمثل هذه المحاور، وللتحقق من مدى دقة العبارات ومجالاتها في مرحلتها الأولية أرتئ الباحث

عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وذلك لتقيمها بُغية معرفة أرائهم ومقترحاتهم وملاحظاتهم على الصورة الأولية لهذا الاستبيان، لذا يرجو الباحث تكرمكم بالاطلاع على العبارات المرفقة وتقييم ما ورد فيها، وذلك بوضع أشارة (**ü**) في المكان المناسب للتقييم المحدد أمام كل منها وهي:

1- مدى صلاحية كل عبارة من العبارات.

2-مدى انتماء كل عبارة إلى المحور الذي حدده الباحث.

3- اقتراح التعديل المناسبة على العبارات إذا أمكن ذلك.

هذا وان أرائكم ستكون موضع اهتمام الباحث وتقديره لأنها ستعمل وبكل تأكيد في تطوير عبارات الاستبيان ومحاوره في خدمة البحث.

وتقبلوا خالص الاحترام

طالب ماجستير

فواز عبدالله الحمدي

حدد بوضع علامة (ü) أمام الاختيار المناسب:

م	المحور الأول	أهمية الحصول على المعلومات في خطوات اتخاذ القرار الإداري					
	العبارات	مدى صلاحية العبارة صالحة	مدى انتماء العبارة إلى المحور		التعديل المقترح إذا أمكن		مدى صلاحية العبارة تنتمي
			غير صالحة	تنتمي	صالحة	غير صالحة	
01	التعرف إلى مشكلات العمل عامة						
02	التعرف إلى مشكلات معينة ذات الصلة بالعمل						
03	التعرف إلى علامات وظواهر وجود المشكلة						
04	التعرف إلى أسباب المشكلة						
05	التعرف إلى عناصر المشكلة						
06	التعرف إلى حقائق ذات صلة بالمشكلة						
07	صياغة المشكلة						
08	تحديد الخيارات الممكنة لحل المشكلة						
09	ترتيب الخيارات الممكنة لحل المشكلة وتحديد الخيار الأمثل منها						

10	استغلال المعلومات والتكنولوجيا لإيجاد البدائل						
11	التعرف إلى المصادر الضرورية لتنفيذ كل واحد من خيارات الحلول المتاحة						
12	تقدير الجهد اللازم لتنفيذ كل واحد من خيارات الحلول المتاحة						
13	تقدير الوقت اللازم لتنفيذ كل واحد من خيارات الحلول المتاحة						
14	اختيار الحل الذي يتلاءم مع أهداف المنظمة						
15	تطبيق الحل للمشكلة الذي تم اختياره						
16	تقييم القرار الذي اتخذته						
17	تحديد أفضل طريقة لإيصال القرار الذي اتخذته إلى مختلف الإطراف المعينة بتنفيذه						
18	تصميم نظام مراقبة ومتابعة وتنفيذ القرار من قبل الإطراف المعنية						

م	المحور الثاني	خصائص المعلومات التي يعتمد عليها المديرون في اتخاذ القرارات					
	العبارات	مدى صلاحية العبارة صالحه	مدى انتماء العبارة إلى المحور		التعديل المقترح إذا أمكن		مدى صلاحية العبارة تنتمي
			غير صالحة	تنتمي	صالحة	غير صالحة	
01	دقة المعلومات						
02	صلاحية (ملائمة) المعلومات						
03	حداثة المعلومات						
04	الشمول						
05	قابلية القياس باعتماد الأساليب الكمية						
06	إمكانية الوصول (سرعة الحصول على المعلومات)						
07	المرونة (قابلية تكييف المعلومة)						
08	التوقيت المناسب للحصول على المعلومة						

م	المحور الثالث	مصادر المعلومات التي يفضلها المدراء عند اتخاذهم قرار إداري					
	العبارات	مدى صلاحية العبارة صالحة	مدى انتماء العبارة إلى المحور		التعديل المقترح إذا أمكن		مدى صلاحية العبارة تنتمي
			غير صالحة	تنتمي	صالحة	غير صالحة	
01	الدوريات العلمية والتقنية						
02	تقارير البحوث						
03	البحوث الجارية						
04	وقائع المؤتمرات						
05	الأطروحات الجامعية						
06	الوثائق الإدارية (مراسلات، تعميمات، قرارات، سجلات إدارية).						
07	الصحف والمجلات						
08	المطبوعات الإحصائية						
09	المطبوعات الرسمية						
10	براءات الاختراع						
11	المواصفات القياسية						
12	الكتالوجات التجارية						
13	الدوريات الغير مهنية						

14	الكشافات والمستخلصات						
15	المراجعات العلمية						
16	الكتب المرجعية(الموسوعات،المعاجم،الجداول)						
17	الكتب في المجال						
18	الأدلة والكتب السنوية						
19	الببليوغرافيات						
20	مصادر المعلومات المحوسبة(الأقراص المدمجة، قواعد البيانات...الخ)						
21	الخبرة الشخصية						
22	الانترنت						
23	زملاء العمل والمستشارون						

م	المحور الرابع	أنواع المعلومات التي يعتمدون عليها أثناء اتخاذهم قرار إداري					
	العبارات	مدى صلاحية العبارة صالحة	مدى انتماء العبارة إلى المحور		التعديل المقترح إذا أمكن		مدى صلاحية العبارة تنتمي
			غير صالحة	تنتمي	صالحة	غير صالحة	
01	معلومات سياسية						
02	معلومات اقتصادية						
03	معلومات اجتماعية						
04	معلومات إدارية وتنظيمية						
05	معلومات عن السلع التي تحتاجها المؤسسة لأداء عملها						
06	معلومات عن تطبيقات تقنيات المعلومات في العمل						
07	معلومات عن الأداء في المؤسسة						

م	المحور الخامس	الدور الذي يقوم به أخصائي المعلومات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري					
	العبارات	مدى صلاحية العبارة صالحة	مدى انتماء العبارة إلى المحور		التعديل المقترح إذا أمكن		مدى صلاحية العبارة تنتمي
			غير صالحة	تنتمي	صالحة	غير صالحة	
01	البحث في مصادر المعلومات الالكترونية						
02	يقوم بتزويدك بالمعلومات بشكل يتلاءم مع المشكلة المطروحة						
03	يقوم بإنشاء قاعدة للبيانات بالمؤسسة للمساعدة على استرجاع المعلومات التي تحتاجونها في عملية اتخاذ القرار						
04	إكساب المعلومات قيمة مضافة عن طريق التحليل والانتقاء والتلخيص قبل تقديمها						
05	يقوم بمتابعة البيئة الخارجية بهدف رصد المعلومات التي يمكن أن تساعد في حل بعض المشاكل						
06	يقوم بالتوعية(بالإعلام) بوجود معلومات متناقضة حول نفس المشكلة						

م	المحور السادس	الصعوبات التي تواجه المدراء أثناء تجمعيهم للمعلومات في اتخاذ القرار الإداري					
	العبارات	مدى صلاحية العبارة صالحة	مدى انتماء العبارة إلى المحور		التعديل المقترح إذا أمكن		مدى صلاحية العبارة تنتمي
			غير صالحة	تنتمي	صالحة	غير صالحة	
01	عدم وجود متخصصين في المؤسسة						
02	ضعف مهارات المختصين في البحث عن المعلومات المطلوبة						
03	عدم توفر المعلومات						
04	عدم عرض المعلومات المتوفرة بالطريقة التي تمكنني من الاستفادة منها بسهولة						
05	افتقار المعلومات إلى التنظيم الملائم						
06	عدم وجود الوقت الكافي لتجميع المعلومات						
07	افتقار المعلومات المتوفرة إلى الدقة						
08	عدم حداثة المعلومات المتوفرة						
09	افتقار المعلومات إلى الشمول						

ملحق رقم (11)

أسماء الأساتذة الخبراء المحكمين

م	الاسم	الجنسية	جهة العمل
01	أ.د. عبد الحميد أعراب	جزائري	قسم المكتبات والتوثيق ـ جامعة الجزائر
02	أ.د. رابح علاهم	جزائري	قسم المكتبات والتوثيق ـ جامعة الجزائر
03	أ.د. محمد السنباني	يمني	قسم المكتبات والمعلومات ـ جامعة صنعاء
04	أ.د. مجبل لازم المالكي	عراقي	قسم المكتبات والمعلومات ـ جامعة صنعاء
05	أ.د. محمد علي سلمان	سوري	قسم المكتبات والمعلومات ـ جامعة صنعاء

ملحق رقم13

مقياس الدراسة في شكله النهائي

جامعة الجزائر

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم المكتبات والتوثيق

استبيان

السيد/..المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات والمعلومات بعنوان

استخدام المعلومات من قبل المدراء في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية لبعض مراكز المعلومات بالجمهورية اليمنية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى كيفية استخدام المدراء للمعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، وكذلك إلقاء الضوء على خصائص المعلومات التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات الإدارية لتصميم نظام يتلاءم مع الاحتياجات المعلوماتية لهذه الفئة من المستفيدين، ومعرفة دور أخصائي المعلومات في تسهيل عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تشخيص المشكلات وتوصيف المعالجات اللازمة واقتراح السبل الكفيلة التي من شأنها المساهمة في تطوير صناعة القرار لمدراء مؤسسات قطاع المعلومات في الجمهورية اليمنية.

الرجاء من سيادتكم التكرم بالإدلاء برأيكم العلمي، وتسليمها للباحث أو أعادتها إلى المندوب الذي قام بتسليمكم الاستمارة. هذا ونحيطكم علماً بان جميع المعلومات التي تقدمونها ستستخدم لأغراض بحثية علمية فقط... **شاكرين لكم تعاونكم**

الطالب/ فواز عبدالله الحمدي

أولاً: المعلومات العامة: ضع علامة (ü) أمام الإجابة المناسبة:

المؤسسة التي تعمل بها (المركز):..............................

المنصب الإداري:

- ☐ المدير العام/الرئيس
- ☐ نائب المدير عام
- ☐ مدير إدارة
- ☐ رئيس قسم

سنوات الخبرة:

- ☐ 1 ــ 5 سنوات
- ☐ 6 ــ 10سنوات
- ☐ 11 ــ 15 سنة
- ☐ 16 سنة فما أكثر

الدرجة العلمية:

- ☐ اقل من ثانوية
- ☐ ثانوية
- ☐ جامعي
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

العمر:

- ☐ اقل من 30 سنة
- ☐ 30 ــ 40 سنة
- ☐ 40 ــ 50سنة
- ☐ 50 سنة فما أكثر

هل حصلت على دورات تدريبية ☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة (**بنعم**) فما هي هذه الدورات:

☐ في مجالات الإدارة بشكل عام :   عدد الدورات........

☐ في مجالات اتخاذ القرارات الإدارية: عدد الدورات........

☐ في مجالات المعلومات وتقنياتها: عدد الدورات.........

ثانياً: المعلومات المتعلقة بموضوع البحث: ضع علامة (ü) أمام الإجابة (العبارة) المناسبة:

المحور الأول: ما مدى أهمية حصولك على المعلومات في خطوات اتخاذ القرار الإداري؟

م	العبارات	موافق	محايد	معارض
01	إدراك المشكلة			
02	وضع حدود وأبعاد المشكلة			
03	تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة			
04	تحديد الهدف من حل المشكلة			
05	إيجاد الحلول الممكنة لحل المشكلة			
06	تقييم الحلول (البدائل)			
07	اختيار الحل (البديل) الأنسب			
08	تنفيذ القرار			
09	متابعة تنفيذ القرار			

المحور الثاني: ماهي خصائص المعلومات التي تعتمد عليها في اتخاذ القرار الإداري؟

م	العبارات	موافق	محايد	معارض
01	التوقيت المناسب للمعلومة			
02	دقة المعلومة			
03	ملائمة المعلومة			
04	شمولية المعلومة			
05	حداثة المعلومة			
06	موضوعية المعلومة			
07	أمكانية قياس المعلومة باعتماد الأساليب الكمية			

المحور الثالث: ما أنواع المعلومات التي تحتاجها عند اتخاذك لقرار إداري؟

م	العبارات	موافق	محايد	معارض
01	معلومات سياسية			
02	معلومات اقتصادية			
03	معلومات اجتماعية			
04	معلومات إدارية وتنظيمية			
05	معلومات عن السلع التي تحتاجها المؤسسة لأداء عملها			
06	معلومات عن تطبيقات تقنيات المعلومات في العمل			
07	معلومات عن الأداء في المؤسسة			

المحور الرابع: ما هي مصادر المعلومات المفضلة لديك أثناء قيامك باتخاذ القرار الإداري؟

م	العبارات	موافق	محايد	معارض
01	الصحف والمجلات			
02	تقارير البحوث			
03	المؤتمرات واللقاءات العلمية والمهنية			
04	المطبوعات الحكومية (الرسمية)			
05	المواصفات القياسية(المعايير)			
06	ملفات المؤسسة أو المركز			
07	الدوريات المهنية أو المتخصصة			
08	الكشافات ونشرات المستخلصات			
09	الموسوعات، المعاجم، الأدلة...الخ			
10	مكتبة المركز			
11	الإذاعة والتلفزيون			
12	مراكز المعلومات المماثلة			
13	المستشارون			
14	**الاتصالات الشخصية مع الزملاء (من خلال الزيارات والمكالمات الهاتفية المراسلات ...الخ)**			

15	الخبرة الشخصية			
16	الحدس والتخمين			
17	مصادر المعلومات المحوسبة (الأقراص المدمجة ،قواعد البيانات الالكترونية...الخ)			
18	الانترنت			

المحور الخامس: ما هو الدور الذي يقوم به أخصائي المعلومات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري؟

م	العبارات	موافق	محايد	معارض
01	البحث في مصادر المعلومات الالكترونية			
02	يقوم بتزويدك بالمعلومات بشكل يتلاءم مع المشكلة المطروحة			
03	يقوم بالمساعدة في إنشاء قاعدة للبيانات بالمؤسسة للمساعدة على استرجاع المعلومات التي تحتاجونها في عملية صنع واتخاذ القرار			
04	إكساب المعلومات قيمة مضافة عن طريق الانتقاء والتلخيص قبل تقديمها			
05	تقديم المشورة والتوعية حول القضايا ذات الصلة بالمشكلة			

المحور السادس: ما المشكلات والصعوبات التي تواجهها إثناء تجميعك للمعلومات في عملية اتخاذ القرار الإداري؟

م	العبارات	موافق	محايد	معارض
01	قلة المتخصصين في المركز			
02	ضعف مهارات المختصين في مجال تجميع المعلومات واسترجاعها			
03	عدم وجود مكتبة في المركز أو المؤسسة			
04	عدم وجود خدمة الانترنت			
05	عدم توفر المعلومات الكافية			
06	عدم حداثة المعلومات المتوفرة			
07	افتقار المعلومات المتوفرة إلى الدقة			
08	افتقار المعلومات إلى التنظيم الملائم			
09	ارتفاع تكلفة الحصول على المعلومات			

المحور السابع ماهي الحلول والمقترحات التي ترونها مناسبة من اجل تحسين عملية صنع القرار الإداري؟

1. ....
2. ....
3. ....

ملحق رقم 14

ثبات المقياس باستعمال قانون ألفا كرونباخ

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P H A)

Item-total Statistics

رقم البند	المتوسط الحسابي للبند	قيمة تباين البند	قيمة ارتباط البند مع المقياس	ثبات المقياس بدون البند
	Scale Mean if Itemif Deleted	Scale Variance Item Deleted	Corrected Item if Item Correlation	Alpha Total Deleted
S21	133.1807	97.1499	.1674	.7933
S22	133.2892	95.0129	.3616	.7889
S23	133.2651	95.4899	.3019	.7902
S24	133.3373	96.9580	.1279	.7943
S25	133.1928	97.5721	.1223	.7941
S26	133.3735	95.6027	.2595	.7910
S27	133.3373	95.5677	.2858	.7905
S28	133.4096	93.9765	.3897	.7875
S29	133.4337	91.6632	.5758	.7820
S31	133.0964	97.2101	.2621	.7924
S32	133.3373	97.5677	.0771	.7955
S33	133.3373	98.3726	.0027	.7970
S34	133.5301	93.4960	.4379	.7862
S35	133.3735	94.0661	.3585	.7881
S36	133.6145	93.9227	.3026	.7893
S37	133.7470	95.4108	.2273	.7918
S41	134.0723	95.9459	.1253	.7959
S42	133.9398	96.7890	.0757	.7976
S43	133.8434	96.6459	.0855	.7972

S44	133.2530	95.9962	.2533	.7913
S45	133.8795	94.2780	.2715	.7904
S46	133.4096	94.4643	.3064	.7895
S47	133.3614	96.0873	.2154	.7921
S51	133.9277	96.2874	.1213	.7956
S52	133.5060	92.1067	.4759	.7840
S53	133.5422	92.8854	.4410	.7855
S54	133.5301	97.6912	.0488	.7967
S55	133.6988	93.8228	.3375	.7884
S56	133.2289	97.0323	.1623	.7934
S57	133.5301	95.1546	.2987	.7900
S58	133.9036	94.7223	.3280	.7892
S59	133.7229	92.1052	.4789	.7840
S510	133.5181	95.6917	.1924	.7929
S511	133.9518	95.7781	.1985	.7926
S512	133.4217	96.5883	.1697	.7932
S513	133.5904	96.4399	.1349	.7946
S514	133.5663	96.1023	.1545	.7941
S515	133.3012	96.1399	.2113	.7922
S516	134.1928	97.7917	.0269	.7982
S517	133.3855	95.5569	.2617	.7910
S518	133.3855	95.3861	.2535	.7911
S61	133.1084	96.3174	.4023	.7905
S62	133.3494	92.6935	.5510	.7838
S63	133.3735	92.0173	.5020	.7835
S64	133.4217	95.1981	.2652	.7907
S65	133.4096	95.4155	.2376	.7915
S71	133.5542	98.2013	-.0046	.7994
S72	133.5181	96.6430	.1301	.7946
S73	134.2048	93.9210	.2286	.7923
S74	134.5181	94.2771	.2530	.7910

S75	133.8795	96.5219	.1037	.7962
S76	133.8916	94.8783	.2055	.7928
S77	133.8313	97.2395	.0673	.7969
S78	133.7349	95.4655	.2055	.7925
S79	134.2892	95.1349	.1780	.7939

Reliability Coefficients

N of Cases = 83.0 N of Items = 15

Alpha = .7948

مثال توضيحي: **s21** يعني البند الأول من المحور الثاني.

S79 يعني البند التاسع من المحور السابع.

ملحق رقم (15)[1]

F Table for alpha=.05

f2/df1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	120	INF
1	161.4476	199.5000	215.7073	224.5832	230.1619	233.9860	236.7684	238.8827	240.5433	241.8817	243.9060	245.9499	248.0131	249.0518	250.0951	251.1432	252.1957	253.2529	254.3144
2	18.512	19.000	19.164	19.246	19.296	19.329	19.353	19.371	19.384	19.395	19.412	19.429	19.445	19.454	19.462	19.470	19.479	19.487	19.495
3	10.128	9.5521	9.2766	9.1172	9.0135	8.9406	8.8867	8.8452	8.8123	8.7855	8.7446	8.7029	8.6602	8.6385	8.6166	8.5944	8.5720	8.5494	8.5264
4	7.7086	6.9443	6.5914	6.3882	6.2561	6.1631	6.0942	6.0410	5.9988	5.9644	5.9117	5.8578	5.8025	5.7744	5.7459	5.7170	5.6877	5.6581	5.6281
5	6.6079	5.7861	5.4095	5.1922	5.0503	4.9503	4.8759	4.8183	4.7725	4.7351	4.6777	4.6188	4.5581	4.5272	4.4957	4.4638	4.4314	4.3985	4.3650
6	5.9874	5.1433	4.7571	4.5337	4.3874	4.2839	4.2067	4.1468	4.0990	4.0600	3.9999	3.9381	3.8742	3.8415	3.8082	3.7743	3.7398	3.7047	3.6689
7	5.5914	4.7374	4.3468	4.1203	3.9715	3.8660	3.7870	3.7257	3.6767	3.6365	3.5747	3.5107	3.4445	3.4105	3.3758	3.3404	3.3043	3.2674	3.2298
8	5.3177	4.4590	4.0662	3.8379	3.6875	3.5806	3.5005	3.4381	3.3881	3.3472	3.2839	3.2184	3.1503	3.1152	3.0794	3.0428	3.0053	2.9669	2.9276
9	5.1174	4.2565	3.8625	3.6331	3.4817	3.3738	3.2927	3.2296	3.1789	3.1373	3.0729	3.0061	2.9365	2.9005	2.8637	2.8259	2.7872	2.7475	2.7067
10	4.9646	4.1028	3.7083	3.4780	3.3258	3.2172	3.1355	3.0717	3.0204	2.9782	2.9130	2.8450	2.7740	2.7372	2.6996	2.6609	2.6211	2.5801	2.5379
11	4.8443	3.9823	3.5874	3.3567	3.2039	3.0946	3.0123	2.9480	2.8962	2.8536	2.7876	2.7186	2.6464	2.6090	2.5705	2.5309	2.4901	2.4480	2.4045
12	4.7472	3.8853	3.4903	3.2592	3.1059	2.9961	2.9134	2.8486	2.7964	2.7534	2.6866	2.6169	2.5436	2.5055	2.4663	2.4259	2.3842	2.3410	2.2962
13	4.6672	3.8056	3.4105	3.1791	3.0254	2.9153	2.8321	2.7669	2.7144	2.6710	2.6037	2.5331	2.4589	2.4202	2.3803	2.3392	2.2966	2.2524	2.2064
14	4.6001	3.7389	3.3439	3.1122	2.9582	2.8477	2.7642	2.6987	2.6458	2.6022	2.5342	2.4630	2.3879	2.3487	2.3082	2.2664	2.2229	2.1778	2.1307
15	4.5431	3.6823	3.2874	3.0556	2.9013	2.7905	2.7066	2.6408	2.5876	2.5437	2.4753	2.4034	2.3275	2.2878	2.2468	2.2043	2.1601	2.1141	2.0658
16	4.4940	3.6337	3.2389	3.0069	2.8524	2.7413	2.6572	2.5911	2.5377	2.4935	2.4247	2.3522	2.2756	2.2354	2.1938	2.1507	2.1058	2.0589	2.0096
17	4.4513	3.5915	3.1968	2.9647	2.8100	2.6987	2.6143	2.5480	2.4943	2.4499	2.3807	2.3077	2.2304	2.1898	2.1477	2.1040	2.0584	2.0107	1.9604
18	4.4139	3.5546	3.1599	2.9277	2.7729	2.6613	2.5767	2.5102	2.4563	2.4117	2.3421	2.2686	2.1906	2.1497	2.1071	2.0629	2.0166	1.9681	1.9168
19	4.3807	3.5219	3.1274	2.8951	2.7401	2.6283	2.5435	2.4768	2.4227	2.3779	2.3080	2.2341	2.1555	2.1141	2.0712	2.0264	1.9795	1.9302	1.8780
20	4.3512	3.4928	3.0984	2.8661	2.7109	2.5990	2.5140	2.4471	2.3928	2.3479	2.2776	2.2033	2.1242	2.0825	2.0391	1.9938	1.9464	1.8963	1.8432
21	4.3248	3.4668	3.0725	2.8401	2.6848	2.5727	2.4876	2.4205	2.3660	2.3210	2.2504	2.1757	2.0960	2.0540	2.0102	1.9645	1.9165	1.8657	1.8117
22	4.3009	3.4434	3.0491	2.8167	2.6613	2.5491	2.4638	2.3965	2.3419	2.2967	2.2258	2.1508	2.0707	2.0283	1.9842	1.9380	1.8894	1.8380	1.7831
23	4.2793	3.4221	3.0280	2.7955	2.6400	2.5277	2.4422	2.3748	2.3201	2.2747	2.2036	2.1282	2.0476	2.0050	1.9605	1.9139	1.8648	1.8128	1.7570
24	4.2597	3.4028	3.0088	2.7763	2.6207	2.5082	2.4226	2.3551	2.3002	2.2547	2.1834	2.1077	2.0267	1.9838	1.9390	1.8920	1.8424	1.7896	1.7330
25	4.2417	3.3852	2.9912	2.7587	2.6030	2.4904	2.4047	2.3371	2.2821	2.2365	2.1649	2.0889	2.0075	1.9643	1.9192	1.8718	1.8217	1.7684	1.7110

[1] http://www.jmasi.com/ehsa/tabin/variance.htm

26	4.2252	3.3690	2.9752	2.7426	2.5868	2.4741	2.3883	2.3205	2.2655	2.2197	2.1479	2.0716	1.9898	1.9464	1.9010	1.8533	1.8027	1.7488	1.6906
27	4.2100	3.3541	2.9604	2.7278	2.5719	2.4591	2.3732	2.3053	2.2501	2.2043	2.1323	2.0558	1.9736	1.9299	1.8842	1.8361	1.7851	1.7306	1.6717
28	4.1960	3.3404	2.9467	2.7141	2.5581	2.4453	2.3593	2.2913	2.2360	2.1900	2.1179	2.0411	1.9586	1.9147	1.8687	1.8203	1.7689	1.7138	1.6541
29	4.1830	3.3277	2.9340	2.7014	2.5454	2.4324	2.3463	2.2783	2.2229	2.1768	2.1045	2.0275	1.9446	1.9005	1.8543	1.8055	1.7537	1.6981	1.6376
30	4.1709	3.3158	2.9223	2.6896	2.5336	2.4205	2.3343	2.2662	2.2107	2.1646	2.0921	2.0148	1.9317	1.8874	1.8409	1.7918	1.7396	1.6835	1.6223
40	4.0847	3.2317	2.8387	2.6060	2.4495	2.3359	2.2490	2.1802	2.1240	2.0772	2.0035	1.9245	1.8389	1.7929	1.7444	1.6928	1.6373	1.5766	1.5089
60	4.0012	3.1504	2.7581	2.5252	2.3683	2.2541	2.1665	2.0970	2.0401	1.9926	1.9174	1.8364	1.7480	1.7001	1.6491	1.5943	1.5343	1.4673	1.3893
120	3.9201	3.0718	2.6802	2.4472	2.2899	2.1750	2.0868	2.0164	1.9588	1.9105	1.8337	1.7505	1.6587	1.6084	1.5543	1.4952	1.4290	1.3519	1.2539
inf	3.8415	2.9957	2.6049	2.3719	2.2141	2.0986	2.0096	1.9384	1.8799	1.8307	1.7522	1.6664	1.5705	1.5173	1.4591	1.3940	1.3180	1.2214	1.0000